



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Daniela Gomes Lourenço

Mulheres em Cargos de Liderança: a relação do conflito trabalho-família com a
satisfação no trabalho e *burnout*

Mulheres em Cargos de Liderança: a relação do conflito trabalho-família com a satisfação no trabalho e *burnout*

Daniela Gomes Lourenço

ISCAC | 2019

Coimbra, outubro de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Daniela Gomes Lourenço

Mulheres em Cargos de Liderança: a relação do conflito trabalho-família com a satisfação no trabalho e *burnout*

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro.

Coimbra, outubro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, não só por ter aceite ser minha orientadora, mas também pela disponibilidade. Sem os seus conselhos não teria conseguido começar e não saberia que rumo devia ter tomado. Muito obrigada por toda a orientação e motivação.

Gostaria de agradecer do fundo do coração aos meus pais, irmã e ao meu namorado. À minha mãe, por ter abordado todas as suas amigas e conhecidas para que me respondessem ao questionário. Ao meu pai, por toda a motivação. À minha irmã, por ser a companhia nos serões de trabalho. Ao João, por ser o meu “professor de português” quando já não sabia como escrever. Sem o vosso apoio e paciência não teria sido possível!

Ao tio Zé pelas horas em chamada a falar de tudo e de nada. Por ser a voz da razão que preciso de ouvir para voltar à realidade. Por não me ter deixado desistir e por querer o melhor para mim.

A todas as pessoas que me ajudaram, respondendo ao questionário, o meu muito obrigada - sem elas este trabalho não existiria.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os meus amigos que me apoiaram, incentivaram e ajudaram ao longo desta jornada. Todos, sem exceção, têm um lugar especial no meu coração.

RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender como as mulheres que ocupam cargos de liderança gerem o conflito trabalho-família e como esse conflito interfere na sua satisfação no trabalho e no *burnout* por elas sentido. Foi inquirida uma amostra de 128 mulheres em cargos de liderança e os resultados mostraram que mulheres com maior conflito trabalho-família não estão menos satisfeitas no seu trabalho. No entanto, as mulheres que sentem um maior conflito trabalho-família sentem maiores níveis de *burnout*. Os resultados revelaram ainda que mulheres em cargos de liderança que estão mais satisfeitas no seu trabalho, sentem menores níveis de *burnout*. A mais valia deste estudo é analisar as problemáticas em questão, no caso particular de mulheres em cargos de liderança.

Palavras-chave: Mulheres / conflito trabalho-família/ satisfação no trabalho/ *burnout*

ABSTRACT

The main goal of this study is to understand how women in leadership roles manage work-family conflict and how that conflict interferes in their job satisfaction and burnout. The sample of this study is composed of 128 women in leadership roles. The results showed that women with higher work-family conflict aren't less satisfied with their jobs. However, those women who feel a higher work-family conflict have higher levels of burnout. The results also revealed that women in leadership roles that are happier with their job feel less burnout. The added value of this study is the way it analyses all three variables applied to the reality of women in leadership roles.

Keywords: women / work-family conflict / job satisfaction / burnout

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| 1 Revisão da Literatura | 3 |
| 1.1 Evolução do Papel da Mulher na Sociedade | 3 |
| 1.2 Conflito Trabalho-Família | 4 |
| 1.3 Mulheres em Cargos de Liderança | 6 |
| 1.4 Satisfação no Trabalho | 9 |
| 1.5 <i>Burnout</i> | 12 |
| 1.5.1 Conflito Trabalho-Família e <i>Burnout</i> | 14 |
| 1.5.2 Satisfação no Trabalho e <i>Burnout</i> | 15 |
| 2 Metodologia | 18 |
| 2.1 Procedimentos | 18 |
| 2.2 Medidas | 18 |
| 2.3 Amostra | 23 |
| 3 Resultados | 26 |
| 3.1 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e a Satisfação no Trabalho | 29 |
| 3.2 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e o <i>Burnout</i> | 30 |
| 3.3 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e a Exaustão Emocional | 31 |
| 3.4 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e o Cinismo | 32 |
| 3.5 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e a Eficácia no Trabalho | 33 |
| 3.6 Relação entre a Satisfação no Trabalho e o <i>Burnout</i> | 34 |
| 3.7 Relação entre a Satisfação no Trabalho e a Exaustão Emocional | 35 |
| 3.8 Relação entre a Satisfação no Trabalho e o Cinismo | 36 |
| 3.9 Relação entre a Satisfação no Trabalho e a Eficácia no Trabalho | 37 |
| 4 Discussão | 38 |

| | |
|--|----|
| 4.1 Limitações e Sugestões para Pesquisa Futura..... | 41 |
| CONCLUSÃO | 42 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 45 |
| APÊNDICES | 0 |
| APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO | 1 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Variáveis Conflito Trabalho-Família..... | 20 |
| Tabela 2 - Variáveis Satisfação no Trabalho | 20 |
| Tabela 3 - Variáveis Burnout..... | 21 |
| Tabela 4 - Análise Fatorial Burnout | 23 |
| Tabela 5 - Médias, Desvios-Padrão e Correlações | 28 |
| Tabela 6 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a Satisfação no Trabalho | 29 |
| Tabela 7 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica o Burnout | 30 |
| Tabela 8 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a dimensão do Burnout: Exaustão Emocional | 32 |
| Tabela 9 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a dimensão do Burnout: Cinismo..... | 33 |
| Tabela 10 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a dimensão do Burnout: Eficácia no Trabalho..... | 34 |
| Tabela 11 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica o Burnout..... | 35 |
| Tabela 12 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica a dimensão do Burnout: Exaustão Emocional | 36 |
| Tabela 13 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica a dimensão do Burnout: Cinismo..... | 37 |
| Tabela 14 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica a dimensão do Burnout: Eficácia no Trabalho | 38 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Estado Civil | 24 |
| Gráfico 2 - Filhos/ Dependentes | 25 |
| Gráfico 3 - Filhos e/ou Dependentes | 25 |
| Gráfico 4 - Habilitações Literárias..... | 25 |
| Gráfico 6 - Situação Profissional | 26 |
| Gráfico 5 - Trabalho por Turnos..... | 26 |

INTRODUÇÃO

A entrada da mulher no mercado de trabalho veio alterar o funcionamento da sociedade. Papéis que frequentemente eram considerados masculinos, são agora assumidos por mulheres. Esta mudança veio alterar, também, o funcionamento da vida familiar. Quando ‘antigamente’ as mulheres deveriam ficar em casa a tratar das lides domésticas e dos filhos, hoje em dia saem de manhã para ir trabalhar tal como os seus maridos/companheiros. Passando a ser partilhada a responsabilidade de sustentar a família e de cuidar dos filhos (Pinto, 2000). No entanto, adicionalmente ao seu trabalho, as mulheres ainda são vistas como as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e pelo acompanhamento dos filhos (Rabia Umer, 2013). Desta forma, surge o conflito trabalho-família. Sendo o trabalho e a família dois aspetos fundamentais da vida adulta, é exigida uma gestão de papéis em cada uma destas esferas. Quando esta gestão falha, surge o conflito (Pereira, 2009). Assim, o conflito trabalho-família é definido como a forma em que a pressão do trabalho afeta a vida familiar (Greenhaus & Beutell, 1985). O conflito trabalho-família está fortemente presente na nossa sociedade. Este conflito agrava-se quando se trata de mulheres que ocupam cargos de liderança. Lopes (2015) acrescenta ainda que quando o tempo utilizado para trabalho poderia ser utilizado noutras atividades, surge tensão, o que poderá levar a uma relação negativa entre o conflito trabalho-família e a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é um conceito subjetivo (Siqueira, 2008), uma variável multifatorial (Cavallieri, 2003) e uma atitude capaz de prever comportamentos organizacionais (Siqueira, 2008) e que se traduz numa atitude positiva face ao trabalho. Lopes (2015) defende também que a (in)compatibilidade entre as exigências pessoais e profissionais afeta a satisfação no trabalho. Com as exigências de conciliação da vida pessoal e profissional podem vir a depressão, os sentimentos de falha na maternidade/paternidade e o *burnout* (Taylor et. al., 2018). Esta mesma relação (conflito trabalho-família e *burnout*) já tinha sido estudada em 1981 por Maslach e Jackson. Maslach et. al. (2001) define *burnout* como a exaustão que o profissional sente devido às excessivas exigências energéticas e de recursos. Os mesmos autores dividem ainda o *burnout* em despersonalização, exaustão emocional e falta de realização pessoal.

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo – revisão da literatura – são aprofundados os conhecimentos relativos à evolução do papel da mulher na sociedade, ao conflito trabalho-família, à satisfação no trabalho e ao *burnout*; bem

como a relação teórica entre cada um destes tópicos. O segundo capítulo diz respeito à metodologia. São explicados os procedimentos levados a cabo para este estudo, são explicadas as medidas utilizadas e é caracterizada a amostra. No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos, nomeadamente médias, desvios-padrões, as correlações entre as variáveis e as regressões efetuadas de forma a compreender se as hipóteses colocadas são ou não suportadas. O quarto capítulo diz respeito à discussão dos resultados obtidos, que são comparados com a literatura existente e com estudos realizados anteriormente. São também apresentadas limitações ao presente estudo e sugestões para futuras investigações. Por fim, é feita uma análise conclusiva aos resultados apresentados.

1 Revisão da Literatura

1.1 Evolução do Papel da Mulher na Sociedade

O papel da mulher tem-se vindo a alterar um pouco por todo o mundo (Malik, 2018). Foi no século XX que a mulher começou a ter um papel ativo no mercado de trabalho e, até então, tem sido perceptível o aumento do seu contributo nas empresas (Pinto, 2000). Segundo Probst (2015), o contato da mulher com o mercado de trabalho começou na I e II Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945, respetivamente), uma vez que quando os homens iam para a guerra, eram as mulheres quem dava seguimento aos negócios familiares, assumindo a posição dos homens. Com o final da guerra, muitos homens não regressaram e os que regressavam vinham com sequelas da guerra, o que os impossibilitava de regressar aos negócios. Assim, muitas mulheres viram-se obrigadas a ficar à frente dos negócios que até então eram da responsabilidade dos seus companheiros. Com esta pequena (grande) mudança, passa a ser partilhada a responsabilidade de sustentar a família e de cuidar dos filhos, sendo alterados os papéis tradicionais do homem e da mulher na sociedade (Pinto, 2000). Sendo ainda necessário que tanto as organizações, como a sociedade em geral, sejam flexíveis para que, homens e mulheres possam contribuir positivamente para a comunidade, defende a mesma autora. No entanto, apesar de as mulheres estarem cada vez mais presentes no mercado de trabalho, o mesmo crescimento não se verifica na partilha das tarefas domésticas por parte dos elementos do casal.

O aumento de mulheres no mercado de trabalho está também relacionado com a pressão financeira sentida pelas famílias, com o cada vez mais elevado nível de educação das mulheres, com a necessidade de melhorar o estilo de vida, etc (Rabia Umer, 2013). A mesma autora defende ainda que, apesar deste aumento, as mulheres continuam a ser consideradas as principais responsáveis pelas lides domésticas e pela educação dos filhos. Rogers, (1996) como citado em Pinto (2000), defende que, embora se caminhe para uma divisão cada mais equilibrada das tarefas, o trabalho não remunerado continua a ser atribuído de acordo com o género. Farah (2003) afirma que as desigualdades entre homens e mulheres podem ser verificadas através da difícil inserção da mulher em cargos de chefia e na sobrecarga de trabalho doméstico. Um estudo realizado na Polónia a mulheres que ocupam cargos de gestão, em 2017, confirmou que estas consideram as

tarefas domésticas uma barreira ao sucesso na sua carreira (Merecz-Kot, Drabek, Stańczak, Andysz, & Jacukowicz, 2017).

Nos últimos 50 anos, temos vindo a assistir a um aumento do número de mulheres que estudam medicina, o que mostra que os padrões da sociedade mundial se estão a alterar (Venkatesh, et al., 2018). No entanto e, de acordo com os mesmos autores, ainda existem diferenças de género, nomeadamente em algumas especialidades médicas e nos cargos de liderança, que são dominados por homens. Por outro lado, a presença de mulheres nas empresas, parece encorajar a implementação de medidas que auxiliam na conciliação trabalho-família (Stringer et al, 2015). Os mesmos autores defendem que as mulheres tendem a criar uma atitude mais positiva relativa ao trabalho, quando comparadas com os seus colegas homens.

1.2 Conflito Trabalho-Família

Uma vez compreendida a evolução do papel da mulher na força de trabalho, é importante compreender de que forma essa evolução vai, tendencialmente, contra o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal da trabalhadora. Assim, em seguida irá ser abordado o conceito de conflito trabalho-família e a forma como esse conflito afeta as mulheres.

Hoje em dia, é cada vez mais prestada atenção à possibilidade de conciliar as exigências familiares e do trabalho, sendo esta uma problemática cada vez mais discutida (Merecz-Kot, Drabek, Stańczak, Andysz, & Jacukowicz, 2017). Tal como referido anteriormente, as esferas da vida pessoal e profissional interseitam-se cada vez mais, uma vez que os papéis tradicionais das famílias se estão a modificar (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2000). O trabalho e a família são dois pontos fundamentais da vida adulta atual, o que exige que os indivíduos façam uma gestão dos papéis que desempenham em cada uma destas esferas, surgindo conflito quando essa gestão falha (Pereira, 2009).

O conflito trabalho-família é, então, a influência que o trabalho tem na satisfação da vida pessoal dos trabalhadores (Frone, Russell, & Cooper 1992). Greenhaus e Beutell (1985) definem o conflito trabalho-família como a forma em que a pressão do trabalho afeta a vida pessoal, o que torna estas duas esferas incompatíveis. De acordo com Frone (1996), o conflito trabalho-família é uma fonte de stress para os indivíduos, o que afeta negativamente a satisfação com o trabalho e com a família. Greenhaus e Beutell (1985) consideram ainda que existe conflito quando o tempo despendido nas atividades inerentes

a um dos papéis, retira tempo para as atividades do outro papel. De uma forma mais simplificada podemos, então, afirmar que o conflito trabalho-família diz respeito à interferência que a vida profissional tem na vida pessoal do indivíduo (Pereira, 2009).

Para diversos autores, o suporte organizacional é importante para que o trabalhador reduza a sua percepção do conflito trabalho-família e aumente a percepção de equilíbrio, o que se refletirá num aumento da satisfação no trabalho (Cortese, Colombo & Ghislieri, 2010). Estudos têm, também, vindo a identificar as consequências do conflito trabalho-família como a depressão, sentimentos de falha enquanto pais e *burnout* (Allen et al., 2000; Taylor et al., 2018). Já em 1981, Maslach e Jackson, conseguiram relacionar o conflito trabalho-família com o *burnout* e com a tenção no trabalho. Estas consequências são o reflexo dos desafios que os empregados sentem ao tentarem conciliar e dar a atenção necessária ao trabalho e à família, sem terem o tempo e energia necessários para tal, levando à frustração no desempenho do papel familiar e profissional (Taylor, Huml, & Dixon, 2018). Bedeian, Burke e Moffet (1988) realizaram um estudo que concluiu que o conflito trabalho-família influencia a satisfação no trabalho, satisfação conjugal e a satisfação de vida em geral.

Atualmente, é uma preocupação das empresas e dos países, a criação de políticas que permitam o equilíbrio entre o papel pessoal e profissional. A flexibilização de horários, os apoios relativos a dependentes (sejam estes filhos ou pessoas idosas), são algumas dessas políticas que permitem a conciliação e a redução do conflito entre a vida pessoal e profissional. No entanto, de certa forma, estas políticas também beneficiam as empresas, uma vez que as tornam mais atrativas para potenciais colaboradores (Beauregard & Henry, 2009; Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013). Ainda assim, diversos autores não conconcordam que a flexibilidade horária ajude na redução do conflito trabalho-família. Estes autores acreditam que a flexibilidade horária vai contribuir para a instensificação do trabalho (Cecílio, 2016; Greenhaus & Beutell, 1985). Oliveira et al. (2013) acrescenta ainda que a falta de apoio por parte do superior hierárquico aumenta o conflito trabalho-família. Os empregadores notam também que os seus empregados não estão comprometidos com a organização quando tentam conseguir o equilíbrio entre a família e o trabalho, especialmente para pais que tentam alcançar as “normas parentais” e manter a sua carreira (Graham & Dixon, 2017).

Apesar de todos os indivíduos sofrerem as consequências negativas do conflito trabalho-família, as mulheres são as mais afetadas (Dabbs et al., 2016; Taylor et al., 2018). Malik

(2018) acrescenta ainda que as mulheres estão sobre grande pressão ao serem forçadas a escolher entre a vida pessoal e profissional, principalmente se ocuparem cargos de liderança. Adicionalmente, indivíduos que se encontram em algum tipo de relação, tendem a ter um maior nível de conflito trabalho-família (Taylor, Huml, & Dixon, 2018). O apoio familiar e a idade dos filhos influenciam também o conflito trabalho-família, sendo que, normalmente, um maior apoio familiar e filhos mais velhos estão relacionados com níveis mais baixos deste conflito (Schenewark et al., 2012; Taylor et al., 2018).

Um estudo realizado por Silva et al. (2010), concluiu que as mulheres têm consciência de que a sua progressão na carreira pode gerar uma série de problemas na sua vida familiar. Esse mesmo estudo explica que com a ascensão na carreira, as mulheres, começam a sentir incompatibilidades de horários e dificuldade em priorizar o seu tempo. Desta forma, são distintas três fontes de conflito: (1) o tempo – falta de tempo para a família, o acumular de tarefas; (2) o comportamento – dificuldade de execução de tarefas, clima de insatisfação e (3) a tensão – stress, mau humor, irritabilidade (Silva et. al., 2010).

A importância de alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional está diretamente relacionada com os níveis de stress sentidos pelos trabalhadores (Vasanth, 2014). Como tal, elevados níveis de conflito, levam a elevados níveis de stress (Brough et al., 2014). Com a utilização do *smartphone*, verifica-se um aumento da disponibilidade dos empregados para com as suas funções no local de trabalho (Dettmers 2017, como citado em Silva, 2018). No entanto, Silva (2017) e Netemeyer et. al., (1996) defendem que são várias as variáveis que antecedem o conflito trabalho-família, nomeadamente a cultura nacional e o contexto pessoal e profissional do indivíduo, bem como a importância atribuída a cada uma destas esferas.

1.3 Mulheres em Cargos de Liderança

Historicamente falando, os cargos de liderança têm sido ocupados por homens e, quando estudos abordam a temática de ‘mulheres em cargos de liderança’, este construto é normalmente definido como sendo um construto de género (Lyness & Grotto, 2018). Os homens têm beneficiado de uma supremacia relativamente ao seu estatuto social e político (Marques Rodrigues, 2017). A mesma autora salienta ainda que o estatuto de supremacia masculina tem vindo a sofrer alterações, dependendo do país que se analisa. Estas alterações são resultado, diz a autora, de movimentos feministas que alertam a sociedade

para as desigualdades de gênero e reivindicam a igualdade de direitos para homens e mulheres.

Têm sido poucos os estudos que falam de mulheres em cargos de liderança, havendo mais que falam dos motivos pelos quais é mais difícil para as mulheres atingir estes cargos (Lyness & Grotto, 2018). Marques Rodrigues (2017) afirma que apesar das mudanças a que temos assistido, existem vários tipos de desigualdade que continuam a ser visíveis, nomeadamente na representação das mulheres em cargos de liderança de topo. Lyness e Grotto (2018), acrescentam ainda que metáforas como “teto de vidro” retratam as dificuldades sentidas pelas mulheres em atingir cargos de liderança, bem como a falta de apoio e de hospitalidade que sentem. Dificuldades estas que são tão subtis que quase se tornam transparentes, mas fortes o suficiente para impedir a “ascensão das mulheres aos mais altos níveis da hierarquia organizacional”. Ryan et al. (2016), na sequência do “teto de vidro”, adiantam que existe maior probabilidade, relativamente aos homens, para que as mulheres sejam nomeadas para posições de liderança arriscadas e precárias, onde o risco de fracassar são maiores. Eagly e Karau (2002), autores da teoria da congruência do papel, concluíram que as mulheres são vistas pela sociedade como menos capazes de exercer cargos de liderança do que os homens. Este preconceito leva a atitudes menos positivas perante mulheres líderes, ao aumento da dificuldade para as mulheres alcançarem cargos de liderança e a uma maior dificuldade para que as mulheres sejam reconhecidas como eficazes em papéis de liderança. No entanto, em 2008, Furst e Reeves, propuseram que o conceito “*creative destruction*” ajuda a compreender como as mulheres conseguem ascender a posições de liderança. Os autores argumentaram que tal é possível em ambientes turbulentos, que estão abertos a ideias inovadoras, uma vez que as mulheres são conhecidas por um estilo de liderança que promove a abertura e inclusão, o que facilita a mudança.

De acordo com Marques Rodrigues (2017), existem estudos (p.e. Carter et al., 2003; McKinsey e Company, 2007; Catalyst, 2011) que relacionam positivamente a fração de mulheres nos conselhos de administração e o valor da empresa, o que mostra a importância da diversidade de gênero nestes cargos. Adicionalmente, Konrad e Kramer (2006), sugerem que, para que as mulheres se sintam confortáveis para expressarem os seus pontos de visto, é necessário haver três ou mais mulheres num conselho de administração. Desta forma, defendem os autores, forma-se uma dinâmica favorável, melhorando o desempenho de uma empresa.

Vários estudos têm vindo a mostrar a existência de dois tipos de liderança que diferenciam homens e mulheres, a liderança transacional e a liderança transformacional, respetivamente (Bark, Escartín, Schuh, & Dick, 2016). No entanto, é importante referir que muitos autores não concordam com esta teoria, uma vez que os resultados podem diferir consoante a perspetiva adotada no estudo (Cuadrado, 2003). Por exemplo, Eagly (1987) afirma que os papéis organizacionais se sobrepõem aos papéis de género, pelo que deixam de existir diferenças de género entre homens e mulheres no contexto organizacional.

Antes de mais, é importante explicitar o conceito de liderança. Bento (2008) afirma que um líder é visto como alguém que possui determinadas características, inatas ou adquiridas, que se adapta às circunstâncias e ao contexto onde a organização está inserida, sendo alguém que exerce influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos. Liderança é a capacidade de fazer com que as pessoas ou equipas participem voluntariamente para atingirem objetivos previamente definidos (Pelletier, 1999). De ressaltar que nenhum dos tipos de liderança pode ser considerado incorreto, uma vez que poderá fazer sentido no contexto em que é aplicado. Liderança é a base do crescimento organizacional e, por essa razão, os líderes devem determinar o estilo de liderança ideal para desenvolver visões, estabelecer abordagens e utilizar o poder de impactar seus funcionários (Abouraia & Othman, 2017).

Líderes transacionais são direcionados para os objetivos, clarificam o posicionamento e as tarefas de cada indivíduo (Cunha, 2008). Neste sentido, Loden (1985) defende que este estilo de liderança masculino é caracterizado pela competitividade, autoridade e controlo, com vista à resolução de problemas. De acordo com Barracho e Martins (2010), a liderança transacional inclui três componentes: a (1) clarificação do trabalho requerido para obter as recompensas, a (2) monitorização dos subordinados e ações corretivas para assegurar que o trabalho é corretamente executado e (3) punições e outras ações corretivas quando há desvios face às normas de desempenho. Por outro lado, os líderes transformacionais mostram preocupação para com os seus seguidores, tendo em conta os seus interesses e perspetivas (Kirkman, 2009). Este tipo de líder ajuda a desenvolver as competências dos subordinados, nomeadamente através da tutoria e coaching (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004). Os líderes transformacionais tentam criar um sentimento de pertença e apoio mútuo (Shamir, 1993), incitam e inspiram, apelam à consciência dos subordinados, para que estes alcancem elevados valores e ideais em prol dos interesses

da organização. Estudos realizados por Kovjanic (2013), mostraram que a liderança transformacional satisfaz as necessidades psicológicas fundamentais dos seguidores, o que por sua vez, melhora a sua satisfação e envolvimento no trabalho. Os líderes consideram em primeiro lugar as necessidades dos outros do que as suas próprias necessidades, servindo de modelos carismáticos perante os seus subordinados, que respondem com confiança, lealdade e respeito (Niessen et. al, 2017). De acordo com Montano et al. (2016), a liderança transformacional está negativamente relacionada com a tensão sentida pelos empregados, relacionado-se positivamente com a saúde mental. Este tipo de liderança é frequentemente associada a níveis elevados de satisfação no trabalho, *performance*, comprometimento organizacional e de predisposição para fazer um esforço extra, de forma a atingir os objetivos da empresa (Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009).

Diversos autores conseguem encontrar uma ligação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho (Santos, 2018). Siqueira (2008) defende que não existem, na literatura, conceções claras sobre o conceito de bem-estar no trabalho. A autora diz que os pesquisadores utilizam conceitos para o representar, como é o caso da satisfação no trabalho (conceito positivo) e *burnout* (conceito negativo). Complementarmente, Silva (2017) defende que as consequências que advêm do conflito trabalho-família podem ser divididas em quatro categorias, nomeadamente as consequências emocionais, de que é exemplo o *burnout*. De acordo com Montano et. al., (2016) existem grandes evidências de que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o bem estar dos empregados.

1.4 Satisfação no Trabalho

Depois de percebido o conceito de conflito trabalho-família e de que forma este afeta os indivíduos, vamos, de seguida, compreender como é que este conflito afeta a satisfação que os indivíduos sentem ao realizar o seu trabalho. Perez Ramos (1980), como citado em Martinez (2003), considera que existe confusão entre os termos ‘satisfação’ e ‘motivação’, o que tem sido um constrangimento ao rigor dos estudos realizados. Nos dias de hoje, os empregados estão, não só sobrecarregados com tarefas complexas e exigentes, mas também sentem uma grande insegurança no seu trabalho (Karkouloulian, 2016). Assim, os empregados necessitam de estar no seu melhor em termos físicos e psicológicos para que se sintam com a energia e foco necessários para realizar essas tarefas (Sonnentag et.

al., 2014). Cunha et al., (2003) defende que a satisfação no trabalho, ou satisfação profissional, é uma ferramenta de gestão de recursos humanos que passou a ser estudada no âmbito do comportamento organizacional e que está associada ao desempenho do colaborador.

Diversos autores defendem que a satisfação no trabalho é um construto amplamente estudado tanto por conta das suas variáveis determinantes quanto pela influência que pode exercer sobre o trabalhador nas diversas esferas de sua vida: saúde física, mental, atitudes, comportamentos organizacionais e sociais (Guimarães, Jorge & Assis, 2011; Carlotto & Câmara, 2008; Martinez & Paraguay, 2003; Lopes, 2015). Até às primeiras décadas do século XX, a satisfação era vista como a causa dos comportamentos organizacionais, era o que levava os funcionários a terem um melhor ou pior desempenho (Cavallieri, 2003). No entanto, por volta das décadas de 1970 e 1980, passou a ser percebida como uma atitude capaz de prever comportamentos organizacionais (e.g. absentismo, rotatividade, produtividade) (Siqueira, 2008). Lopes (2015) refere que a satisfação no trabalho traduz-se numa atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto laboral, podendo ser considerado uma forma de o colaborador avaliar o seu trabalho e a organização a que pertence.

A satisfação no trabalho é vista como uma variável multifatorial, que engloba dimensões como o salário, as condições de trabalho, a estabilidade, etc. (Cavallieri, 2003). Locke (1969) defende que a satisfação profissional é um estado de prazer emocional que resulta da análise que o indivíduo faz aos seus valores relacionados com o trabalho. A satisfação no trabalho pode ser intrínseca ou extrínseca. Considera-se intrínseca quando tem origem no próprio trabalho, ou seja, se o trabalhador considera o seu trabalho interessante, se tem oportunidades de carreira, etc. A satisfação é extrínseca quando advém por exemplo do salário, das políticas da empresa, da relação com os colegas de trabalho (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). No entanto, a satisfação no trabalho é um conceito subjetivo, depende de pessoa para pessoa e do contexto em que esta se encontra inserida, pelo que existe uma grande dificuldade em estabelecer uma definição aceite universalmente (Martinez & Paraguay, 2003; Siqueira, 2008). Nesse seguimento surge a satisfação geral, onde esta é considerada como um conceito unitário em que o empregado avalia a sua relação afetiva global para com a sua satisfação geral no trabalho (Kalleberg, 1977). Apesar desta perspetiva, quando o nível de satisfação entre dois colaboradores é o mesmo, pode-se incorrer no erro de considerar que ambos estão igualmente satisfeitos

com os mesmos aspetos do trabalho (Boles, Wood, & Johnson, 2003). De acordo com McClelland (1961), a teoria da necessidade tem como base o que o indivíduo considera importante para se sentir satisfeito com o seu trabalho. Lopes (2015) defende que a satisfação no trabalho está diretamente ligada com as expectativas que os colaboradores têm relativamente à sua situação de trabalho, se a organização corresponder a essas expectativas, então está a contribuir para que o colaborador se sinta satisfeito. A satisfação no trabalho é uma medida de qualidade de ‘vida’ no trabalho, uma vez que está relacionada com estados emocionais (Lawler, 1969). Lopes (2015), afirma ainda que a satisfação no trabalho é também afetada pela compatibilidade/ incompatibilidade existente entre as exigências profissionais e as exigências dos outros papéis, nomeadamente o papel familiar. Enquanto indicador de qualidade de vida no trabalho, Clark et. al. (1998) defendem que a satisfação no trabalho tem sido relacionada com diversas consequências, nomeadamente a rotatividade dos colaboradores. Quando o trabalho canaliza para si tempo e energia que poderia ser aplicado em outras atividades, pode surgir tensão, o que poderá levar a uma relação negativa entre o conflito trabalho-família e a satisfação no trabalho (Lopes, 2015). Frone (1996) defende que o conflito trabalho-família é uma fonte de stress para os indivíduos, o que afeta negativamente a satisfação com o trabalho e com a família. Em 1988, Bedeian et. al., concluíram que o conflito trabalho-família influencia a satisfação no trabalho, satisfação conjugal e a satisfação de vida em geral. Cortese et al. (2010) comprovaram que as elevadas exigências a nível profissional estão associadas a uma alta perceção de conflito trabalho-família, o que leva a uma baixa perceção de satisfação no trabalho.

Ridgeway (2011) como citado em Lou (2016) afirma que as mulheres ocupam cargos inferiores aos ocupados pelos homens uma vez que não dão a mesma importância às mesmas características do trabalho. Para além de que as mulheres encontram satisfação extra no papel caseiro face ao profissional. No entanto, características do trabalho como o prestígio, o contrato, a segurança, o vencimento, as oportunidades de promoção, etc. aumentam a satisfação no trabalho, independentemente do género. Ao passo que características como as obrigações, exigências físicas e psicológicas reduzem a satisfação no trabalho. Diversos estudos revelam que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no que diz respeito à satisfação no trabalho (e.g. Antoniou et al., 2007; Liu & Ramsey, 2008). Adicionalmente, estudos não são concordantes quanto à influência do estado conjugal e do número de filhos na satisfação no trabalho. Hodson (1989) mostra

que estes fatores têm pouca ou nenhuma influência na satisfação no trabalho, enquanto que Crosby (1982) defende que trabalhadores solteiros e casados sem filhos são menos satisfeitos no trabalho em comparação com aqueles que têm filhos.

Assim, a primeira hipótese a ser estudada é a seguinte:

H1: Mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família estão menos satisfeitas no seu trabalho.

1.5 *Burnout*

Niesson et al. (2017) defende que tem vindo a ser cada vez mais estudada a promoção do crescimento pessoal nas organizações, com consequências positivas na saúde e performance dos empregados. Os mesmos autores defendem ainda que quando as pessoas “crescem” nos seus empregos, se sentem revigorados e psicologicamente mais capazes, prosperam. As emoções e a forma de gestão dessas emoções, tem recebido cada vez maior atenção por parte das organizações e da psicologia, uma vez que se percebe o seu impacto nas atitudes e comportamentos no local de trabalho (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Assim, cada vez mais autores sublinham a importância da gestão das emoções para o bem estar dos indivíduos (Lee & Chelladurai, 2017). Estes autores defendem ainda que, estudos anteriores têm vindo a demonstrar que as emoções sentidas no local de trabalho afetam de forma diferente os indivíduos, nomeadamente no que diz respeito ao *burnout*.

O termo *Burnout* surgiu no final dos anos 60 para definir o stress físico e emocional sentido pelas pessoas que trabalhavam com doentes em situações vulneráveis (Rotenstein, et al., 2018). *Burnout* é usualmente definido como: a exaustão que o profissional sente ao ser alvo de excessivas exigências energéticas e de recursos emocionais e físicos (Freudenberg, 1974; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). A exaustão emocional, a despersonalização e a falta de realização pessoal são os sintomas mais frequentes do *burnout*, o que poderá levar à perda de motivação e a sentimentos de fracasso (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Assim, o *burnout* dividido em três dimensões: a exaustão emocional – caracterizada pela falta de energia -, a despersonalização ou cinismo – a insensibilidade emocional - e a baixa realização profissional ou eficácia no trabalho – a autoavaliação negativa por parte do trabalhador relativamente ao seu trabalho (Maslach & Jackson, 1981). Analisando mais detalhadamente, a exaustão emocional é a dimensão que mais se aproxima do stress, refere-se a um sentimento de sobrecarga emocional. É caracterizada pela perda de

energia, esgotamento e sentimento constante de fadiga, o que pode afetar o indivíduo de forma física ou psicológica (ou ambas). Por sua vez, a despersonalização/ cinismo vem acompanhada de ansiedade, perda de motivação e aumento da irritabilidade. A pessoa apenas tem sentimentos negativos para consigo e para com os outros. Nesta fase, ocorre uma redução das metas de trabalho, da responsabilidade para com os resultados e a conduta egoísta. O indivíduo começa a tratar os outros de forma desumanizada, mantendo uma atitude fria, isolando-se dos outros. Relativamente à falta de realização pessoal/ eficácia no trabalho, o indivíduo apresenta baixos níveis de produtividade, baixa autoestima e redução das relações interpessoais; tendo tendência a avaliar-se negativamente em relação ao seu desempenho no trabalho. Surge o sentimento de incompetência pessoal e profissional, assumindo uma atitude defensiva com modificação das suas atitudes (Maslach & Jackson, 1981). Já em 1974, Freudenberg distinguia sinais físicos (exaustão, fadiga, frequentes dores de cabeça, diminuição do sono, etc.) e comportamentais (raiva, frustração, irritação, etc.) do *burnout*, sendo que estes variam de pessoa para pessoa, tanto nos sintomas como na intensidade. Para Maslach e Jackson (1981), as mulheres sofrem sobretudo de exaustão emocional e os homens de despersonalização e falta de realização pessoal.

O *burnout* não surge repentinamente, mas como um resultado de um longo período exposto ao stress provocado pelo trabalho (Maslach & Jackson, 1981; Alharbi, Wilson, Woods, & Usher, 2016). Em 2019, a OMS – Organização Mundial da Saúde – incluiu o *burnout* na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças, sendo descrito como um fator que influencia o estado de saúde ou o contacto com os serviços de saúde. No entanto não é classificada como doença ou condição de saúde.¹ O stress relacionado com o trabalho, nomeadamente o *burnout*, tem vindo a ser relacionado com a diminuição da preocupação com a saúde, erros médicos e doenças osteomusculares (Halbesleben et al., 2008; Shanafelt et al., 2010). Lastovkova, et al. (2018) acrescenta ainda que o nível de stress sentido vai depender do tipo de trabalho que cada pessoa exerce, no entanto, a perceção de stress é considerada subjetiva.

Lopes (2015) refere que, até à data, existe uma grande variedade de fatores que vulnerabilizam o indivíduo e potenciam o desenvolvimento de *burnout*, por exemplo

¹ Fonte: <https://nacoesunidas.org/sindrome-de-burnout-e-detalhada-em-classificacao-internacional-da-oms/> consultado a 24/09/2019 às 21:57

fatores ambientais, sociodemográficos, características da personalidade, etc. Nos fatores de risco ambientais incluem-se, por exemplo, a carga horária excessiva, os conflitos interpessoais, exigências hierárquicas e falta de poder de decisão (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Hyman et al., 2011). Quanto às características de personalidade, podem-se incluir a baixa autoestima, baixa resiliência, perfeccionismo, baixa capacidade de regulação emocional (Brackett, Palomera, Mojsa-Kaja, Reyes, & Salovey, 2010; Santo, Pohl, Saiani, & Battistelli, 2014). Ao contrário do *engagement*, o *burnout* diminui a vontade do colaborador de participar em atividades da empresa, de atingir os objetivos, de ajudar os seus colegas de trabalho e está negativamente relacionado com a *performance* no trabalho (Smith, Hughes, DeJoy, & Dyalc, 2018). Cada vez mais têm sido estudadas formas de prevenir o *burnout*, uma vez que este problema tem um negativo impacto económico, nomeadamente devido à taxa de absentismo que afeta a satisfação e a performance no trabalho (Lastovkova, et al., 2018). Um estudo realizado em 2013 a profissionais de saúde portugueses, concluiu que 21,6% deste profissionais sofre de *burnout* moderado e que 47,8% de *burnout* elevado. Sendo as más condições de trabalho um dos fatores percebido como maior preditor de *burnout* (Marôco, et al., 2016).

1.5.1 Conflito Trabalho-Família e *Burnout*

Taylor, et al., (2018), identificaram a depressão, sentimentos de falha enquanto pais e *burnout* como alguma das consequências do conflito trabalho-família. Os mesmos autores defendem que estas consequências advêm dos desafios colocados aos profissionais, para que estes conciliem a vida pessoal e profissional sem que tenham o tempo e energia necessários para tal. Desafios que levam a uma frustração no desempenho de ambos os papéis. Esta mesma relação (conflito trabalho-família e *burnout*) já tinha sido estudada, em 1981, por Maslach e Jackson. O domínio doméstico está cada vez mais “carregado” devido às responsabilidades do emprego, sendo cada vez mais difícil recuperar em casa o esforço dispendido durante as horas de trabalho (Silva, 2018). Esta interferência poderá então aumentar a probabilidade de os trabalhadores prejudicarem a sua saúde psicológica (Peeters, Montgomery, & Schaufeli, 2005).

Em 2003, Montgomery, Peeters, Schaufeli e Den Ouden, realizaram um estudo onde conseguiram encontrar uma correlação positiva entre o conflito trabalho-família e a exaustão emocional (dimensão do *burnout*). Peeters et. al., (2005) encontraram

evidências de que as exigências familiares e do trabalho estão direta e indiretamente relacionados com o *burnout*. Na mesma linha, um estudo levado a cabo em 2008 por Innstrand et. al., concluiu que o conflito trabalho-família tem repercussões no *burnout*, afirmando ainda que o conflito trabalho-família tem consequências tanto no indivíduo, como na organização; consequências essas que se sentem cada vez mais à medida que a síndrome de *burnout* avança. Mete, Faruk e Bilen (2014), estudaram a relação entre estas duas variáveis e, novamente, foi encontrada uma relação positiva entre elas. Os autores acrescentaram ainda que os trabalhadores começam a ter uma pior *performance* assim que começam a sentir os efeitos do *burnout*. Mais recentemente, num estudo realizado em soldados, os resultados são semelhantes aos encontrados anteriormente, os soldados que sofrem de maior conflito trabalho-família revelam maiores níveis de exaustão emocional (García-guiú, Moya, Molero, & Antonio, 2016). Um estudo realizado com médicos concluiu que o conflito trabalho-família se relaciona positivamente com a exaustão emocional e com a despersonalização (Wag, 2012). Netemeyer et. al., inclusivé, em 1996, encontraram uma correlação mais forte entre o *burnout* e o conflito trabalho-família do que com o conflito família-trabalho.

Peeters et. al., (2005) concluíram que as mulheres apresentam maiores correlações entre as variáveis conflito trabalho-família e o *burnout*. Este facto veio, então, reforçar e existência de diferenças no conflito trabalho-família em função do género (Silva, 2018).

Face ao exposto, a segunda hipótese a estudar neste trabalho é a seguinte:

H2: Mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família têm maiores níveis de *burnout*.

H2.1: Mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família têm maiores níveis de exaustão emocional;

H2.2: Mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família têm maiores níveis de cinismo;

H2.3: Mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família têm menores níveis de eficácia no trabalho.

1.5.2 Satisfação no Trabalho e *Burnout*

A literatura indica que a satisfação no trabalho e o *burnout* estão relacionados. Quanto mais satisfeito o indivíduo se sente com o seu trabalho, menor é o nível de *burnout*, uma

vez que a insatisfação no trabalho é um preditor importante de exaustão emocional (Visser et al., 2003) e de despersonalização (Griffin et al., 2010). De acordo com Cedfeldt et al. (2010) profissionais mais satisfeitos com as suas carreiras sentem menos stress e *burnout*. Os mesmos autores defendem ainda que estes indivíduos têm também menor probabilidade de cometer erros nas suas tarefas e uma maior probabilidade de prestar serviços de qualidade. No entanto, Stalker et al., (2007) defendem que características individuais podem influenciar a relação entre a satisfação no trabalho e o *burnout*. Uma vez que, apesar da sobrecarga de trabalho e da exaustão emocional, acreditar que o seu trabalho faz diferença e sentir-se recompensado por ajudar os outros parece contribuir para a satisfação com o trabalho. A falta de expectativas e exigências congruentes no local de trabalho são desconfortáveis psicologicamente e podem levar a reações emocionais negativas, diminuir a eficácia no trabalho e a satisfação no trabalho (Allen & Mellor, 2002). Também a falta de apoio das chefias e a má estrutura organizacional demonstram ter uma relação consistente com o *burnout* (Finney et al., 2013; Maslach et al., 2001). Adicionalmente, verificou-se que a satisfação com o trabalho e a realização pessoal podem coexistir com a exaustão emocional, uma vez que quanto mais satisfeitos estão os profissionais com as relações estabelecidas no ambiente laboral e quanto mais reconhecidos se sentem, menores são os efeitos do *burnout* (Thieleman & Cacciatore, 2014). Num estudo realizado em enfermeiros que tratam de casos críticos, na Arábia Saudita, a maioria dos enfermeiros reportou níveis moderados de *burnout*, sendo a exaustão emocional e a despersonalização os principais componentes (Alharbi, Wilson, Woods, & Usher, 2016). Os participantes também apresentaram insatisfação perante o seu trabalho. No entanto, contrariamente ao esperado, estes também mostraram níveis elevados de realização pessoal. Sendo os principais pontos de insatisfação dos enfermeiros, os reduzidos benefícios financeiros e as poucas condições de trabalho. Apesar disso, os participantes mostram-se satisfeitos com a natureza do seu trabalho.

A satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* são frequentemente examinados em simultâneo com diversas componentes do *burnout* e são consideradas resultados deste problema (Kahill, 1998, como citado em Lu & Gursoy, 2013). Um estudo realizado em 2013, com funcionários de 29 hotéis norte americanos, concluiu que as três dimensões do *burnout* estão significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho (Lu & Gursoy, 2013). Um estudo realizado a profissionais de saúde da Hungria encontraram uma forte relação entre a exaustão emocional e a insatisfação no trabalho (Piko, 2006).

No mesmo estudo, a variável satisfação no trabalho relacionou-se negativamente com todas as dimensões do *burnout*. Com os resultados obtidos, autora defende que deveriam ser planeadas intervenções específicas de forma a prevenir a insatisfação no trabalho e o *burnout*.

Desta forma, surge a terceira hipótese a ser estudada neste trabalho:

H3: Mulheres em cargos de liderança com maior satisfação no trabalho têm menores níveis de *burnout*.

H3.1: Mulheres em cargos de liderança com maior satisfação no trabalho têm menores níveis de exaustão emocional;

H3.2: Mulheres em cargos de liderança com maior satisfação no trabalho têm menores níveis de cinismo;

H3.3: Mulheres em cargos de liderança com maior satisfação no trabalho têm maiores níveis de eficácia no trabalho

2 Metodologia

2.1 Procedimentos

O presente estudo utilizou uma abordagem quantitativa, com uma amostragem não aleatória por conviência, através da divulgação de um questionário. A recolha de respostas aos questionário ocorreu entre dezembro 2018 e junho 2019 e foi realizada de forma a garantir o anonimato de todas as participantes. Para a análise dos resultados obtidos foi utilizado o IBM SPSS. O questionário foi disponibilizado através do *Google Forms* e divulgado pela autora a mulheres, dos seus contactos pessoais que ocupam cargos de liderança, pelo “passa palavra”, em grupos de Facebook onde apenas estão inseridas mulheres e pelo envio do *link*, por mensagem privada no *Linked In*, a mulheres que ocupam cargos de liderança.

Para a realização deste estudo e elaboração do questionário apresentado, foram adaptados os seguintes questionários: *Survey Work- Home Interaction Nijmegen* (S.W.I.N.G), *PCSR-Scale* e *Maslach Burnout Inventory*.

O questionário apresentado é composto por cinco partes e está disponível para consulta no anexo 1. Na primeira parte consta uma breve descrição do objetivo no estudo e a informação de que a resposta ao questionário é anónima. Inclui ainda a confirmação, por parte das inquiridas, que lhes foi dada a informação do objetivo do estudo.

A segunda parte – Grupo I – inclui elementos demográficos. Com este grupo, o objetivo é compreender o contexto social em que a pessoa está inserida (por exemplo: número de dependentes, se trabalha por turnos). Esta contextualização poderão justificar os resultados obtidos nos grupos seguintes, aquando da correlação entre as variáveis.

As partes seguintes – Grupo II, Grupo III, Grupo IV– foram estruturadas de acordo com questionários - que irão ser explicados abaixo- , já validados na literatura. Estas partes têm como objetivo medir as variáveis em análise: conflito trabalho-família, satisfação no trabalho, *burnout*, respetivamente.

2.2. Medidas

Para todas as medidas apresentadas em seguida foi medida a consistência interna através do alpha de cronbach, de forma a garantir a sua viabilidade e fiabilidade antes da análise dos dados (Tavakol & Dennick, 2011). Esta escala varia entre zero e um (Tavakol & Dennick, 2011). Quando os itens apresentam uma confiabilidade de consistência interna entre 0,6 e 0,7, esta é questionável, se a consistência apresentar um valor igual ou superior a 0,7 significa que esta é apropriada.

O primeiro questionário a ser apresentado, o S.W.I.N.G, é utilizado para medir o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho. No entanto, para a elaboração deste estudo, apenas foi utilizada a medida do conflito trabalho-família, quinze itens. As opções de resposta encontram-se formuladas numa escala de Lickert de cinco pontos que variam entre um (nunca) e cinco (sempre). É pedido à inquirida que pense na frequência com que lhe acontece cada uma das situações apresentadas, sendo as respostas possíveis as seguintes: 1. Nunca, 2. Raramente, 3. Ocasionalmente, 4. Muitas Vezes, 5. Sempre. Ao analisar a consistência desta escala, utilizando o alpha de cronbach, percebemos que este é consistente uma vez que apresenta um valor superior de 0,8 (0,821).

| VARIÁVEIS |
|---|
| 1. Sentir-se irritada em casa por causa de exigências no trabalho; |
| 2. Ter dificuldade em desfrutar da companhia da sua família, amigos ou cônjuge por estar preocupada com o trabalho; |
| 3. Ter dificuldade em cumprir tarefas domésticas por estar constantemente a pensar no trabalho; |
| 4. Ter de cancelar “programas” com a família, amigos ou cônjuge devido a compromissos no trabalho; |
| 5. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho; |
| 6. Ter pouca energia para se envolver em atividades de lazer com a sua família, amigos ou cônjuge; |
| 7. Ter de trabalhar tanto que não tem tempo para nenhum dos seus <i>hobbies</i> ; |
| 8. As obrigações do seu trabalho não lhe permitem sentir-se relaxada em casa; |
| 9. O trabalho tira-lhe tempo que gostaria de passar com a família, amigos, cônjuge; |
| 10. Ter pouca vontade de trabalhar devido a problemas com a família, amigos ou cônjuge; |
| 11. Ir para casa animada após um dia bem-sucedido no trabalho, influenciando positivamente o ambiente em casa; |
| 12. Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de se envolver em atividades com a família, amigos ou cônjuge; |

13. Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho;
14. Ser mais capaz de manter “programas” em casa porque o trabalho a ensinou a fazer isso;
15. Gerir melhor o tempo em casa, por causa do modo como o faz no trabalho;

Tabela 1 - Variáveis Conflito Trabalho-Família

O questionário utilizado para medir a satisfação no trabalho é o PCSR-Scale, constituído por seis itens. Foi utilizada uma escala de Lickert de cinco pontos. Neste grupo, as mulheres líderes indicam o seu grau de satisfação relativo a cada uma das situações apresentadas, em que um é pouco satisfeita e cinco muito satisfeita. Relativamente à consistência interna deste questionário, esta é uma boa consistência, uma vez que é de 0,854.

| VARIÁVEIS |
|--|
| 1. Em relação à empresa onde estou sinto-me... |
| 2. Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou... |
| 3. Em relação à remuneração/ benefícios sociais que recebo, estou... |
| 4. Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou... |
| 5. Em relação ao trabalho que realizo estou... |
| 6. Considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida, nesta empresa estou... |

Tabela 2 -Variáveis Satisfação no Trabalho

Por fim, o *Maslach Burnout Inventory* permite mensurar o *burnout* em praticamente qualquer contexto ocupacional de trabalho (Maslach et. al., 2001). Este questionário divide o *burnout* nas suas dimensões mais estudadas: (1) exaustão emocional (EE), que conta com seis itens; (2) o cinismo (CI) que conta com quatro itens e (3) a eficácia no trabalho (ET) que possui seis itens. Para este questionário foi calculada a consistência interna do *burnout* enquanto variável que engloba as três dimensões acima mencionadas, tendo sido obtida uma consistência de 0,769. Esta é considerada uma consistência razoável. No entanto, uma vez que a literatura usualmente divide o *burnout* nas suas três dimensões, foi calculada a consistência de cada uma delas individualmente. Assim, o

alpha de cronbach, encontrado para a dimensão da exaustão emocional foi de 0,910, o que é considerado uma consistência muito boa. Os alpha de cronbach encontrados para o cinismo e para a eficácia foram de 0,844 e de 0,892, respectivamente. Desta forma é possível afirmar que a escala utilizada para medir o *burnout* é consistente.

| DIMENSÃO | VARIÁVEIS |
|----------|--|
| EE | 1. Sinto-me esvaída emocionalmente por causa do meu trabalho; |
| | 2. No fim do dia de trabalho sinto-me exausta; |
| | 3. Sinto-me cansada quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho; |
| | 4. Trabalhar o dia todo é uma fonte de tensão para mim; |
| | 5. Sinto-me desgastada por causa do meu trabalho; |
| | 6. Só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodada; |
| CI | 7. Sou menos interessada no meu trabalho desde que assumi esta função; |
| | 8. Estou menos entusiasmada com o meu trabalho; |
| | 9. Não acredito que a contribuição do meu trabalho seja importante; |
| | 10. Duvido da importância do meu trabalho; |
| ET | 11. Sinto-me entusiasmada quando realizo algo no meu trabalho; |
| | 12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho; |
| | 13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho; |
| | 14. Sinto que o meu trabalho contribui positivamente para a empresa; |
| | 15. Na minha opinião, sou boa no que faço; |
| | 16. No meu trabalho, sinto-me confiante que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam |

Tabela 3 - Variáveis *Burnout*

A literatura frequentemente encontra três dimensões na variável *burnout*: exaustão emocional, despersonalização/cinismo e baixa realização profissional/ baixa eficácia no trabalho (Maslach & Jackson, 1981). Desta forma é importante compreender se as dimensões são encontradas neste estudo, levando-o ao encontro da literatura existente.

Para analisar os dados utilizados de forma a excluir sobreposições, reduzir os mesmos e optar por formas mais representativas, procedeu-se ao método de Análise dos Componentes Principais. Esta análise permite reduzir os dados, com a menor perda de informação possível, transformando as variáveis originais num conjunto de variáveis (componentes principais) que poderão ser utilizados como indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais (Moreira, 2007). O objetivo desta análise é ver qual a proporção da variância total das variáveis que são explicadas pelos fatores comuns que deve ser de, pelos menos 60%. Neste estudo, a variância total explicada é de 69,41%. Os coeficientes ou *factor loadings* são selecionados de forma a que as variáveis principais, ou componentes principais, expliquem a variação máxima dos dados originais e não estejam correlacionados entre si. O método de rotação de variáveis utilizado foi o *varimax*. A escala baseada na investigação no *Maslach Burnout Inventory* (Maslach et. al., 2001) possui três dimensões, as mesmas encontradas neste estudo.

O critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é utilizado para compreender a adequação da análise fatorial às variáveis, sendo efetuado para verificar as dimensões das variáveis. Os valores aceitáveis para o critério KMO, variam entre 0,5 e 1, sendo que abaixo de 0,5 se considera que a análise fatorial é inaceitável (Hair et al., 1998). Os valores obtidos do critério KMO, em relação à variável *burnout* é de 0,849, logo esta é uma boa análise fatorial (ver tabela 4). Todos os itens apresentam comunalidades (h^2) superiores a 0,5, o que é positivo uma vez que estes devem ser iguais ou superiores a este valor. Por sua vez, o nível de significância do Teste de Esfericidade de Bartlett é de 0,000, o que aponta para uma correlação entre algumas variáveis. Assim, foi demonstrada a fiabilidade da análise fatorial.

| ITEM | DESCRIÇÃO | H ² | F1 | F2 | F3 |
|--|--|----------------|-------|-------|-------|
| EE5 | Sinto-me desgastada por causa do meu trabalho | 0,836 | 0,900 | | |
| EE1 | Sinto-me esvaída emocionalmente por causa do meu trabalho | 0,754 | 0,849 | | |
| EE4 | Trabalhar o dia todo é uma fonte de tensão para mim | 0,742 | 0,835 | | |
| EE3 | Sinto-me cansada quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho | 0,726 | 0,834 | | |
| EE2 | No fim do dia de trabalho sinto-me exausta | 0,641 | 0,801 | | |
| EE6 | Só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodada | 0,553 | 0,678 | | |
| ET3 | Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho | 0,754 | | 0,853 | |
| ET2 | Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho | 0,720 | | 0,846 | |
| ET5 | Na minha opinião, sou boa no que faço | 0,688 | | 0,810 | |
| ET4 | Sinto que o meu trabalho contribui positivamente para a empresa | 0,696 | | 0,784 | |
| ET6 | No meu trabalho, sinto-me confiante que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam | 0,572 | | 0,740 | |
| ET1 | Sinto-me entusiasmada quando realizo algo no meu trabalho | 0,555 | | 0,671 | |
| CI4 | Duvido da importância do meu trabalho | 0,803 | | | 0,829 |
| CI3 | Estou menos entusiasmada com o meu trabalho; | 0,669 | | | 0,775 |
| CI2 | Não acredito que a contribuição do meu trabalho seja importante; | 0,723 | | | 0,710 |
| CI1 | Duvido da importância do meu trabalho; | 0,672 | | | 0,706 |
| N.º Itens | | 16 | 6 | 6 | 4 |
| <i>Alphas de Cronbach</i> | | 0,769 | 0,910 | 0,844 | 0,892 |
| Variância Explicada ($\Sigma = 69,41\%$) | | | | | |
| KMO = 0,849 | | | | | |
| Teste da Esfericidade de Bartlett = 1387,063 p=0,000 | | | | | |

Tabela 4 - Análise Fatorial *Burnout*

2.3. Amostra

A amostra final deste estudo conta com a resposta de 128 (cento e vinte e oito) mulheres que ocupam cargos de liderança, com idades compreendidas entre os 22 e os 63 anos. Não foram colocadas quaisquer restrições de idade ou de setor de atividade. Como se pode observar pelo gráfico 1, 73% das inquiridas são casadas ou estão em união de facto

e 27% são solteiras, divorciadas, separadas ou viúvas. Relativamente à existência de filhos e/ou dependentes, 66% das mulheres que participaram neste estudo têm filhos e/ou dependentes e 34% não têm nem filhos nem dependentes a seu cargo. No gráfico 3 observa-se que 44% das mulheres tem três filhos e/ou dependentes, 42% das mulheres tem dois filhos e/ou dependentes e 12% das mulheres tem um filho e/ou dependente. Relativamente às habilitações literárias, podemos observar pelo gráfico 4 que a maioria das inquiridas (46%) tem o grau de licenciada, 23% possui mestrado, 7% o bacharelato, 5% o doutoramento. Também 5% das inquiridas possuem o nível secundário e 14% das inquiridas tem “outro” grau de habilitação (6º ano, 9º ano, pós graduação ou frequência universitária). Relativamente ao trabalho por turnos, 94% das mulheres líderes inquiridas não trabalha por turnos e apenas 6% trabalha por turnos. No gráfico 6, podemos observar que 74% das respondentes trabalham por conta de outrem, 25% trabalha por conta própria e 1% trabalha por conta própria e conta de outrem.

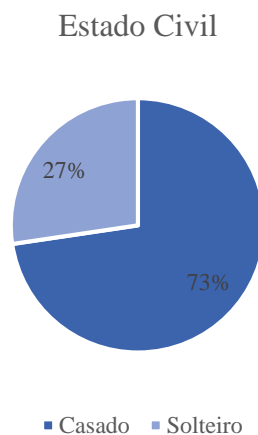


Gráfico 1 - Estado Civil

Filhos/ Dependentes

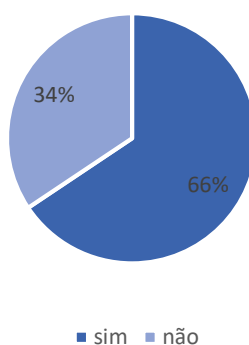


Gráfico 2 - Filhos/ Dependentes

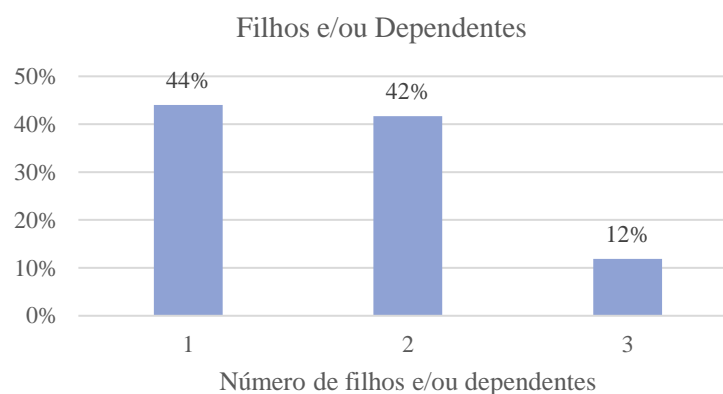


Gráfico 3 - Filhos e/ou Dependentes

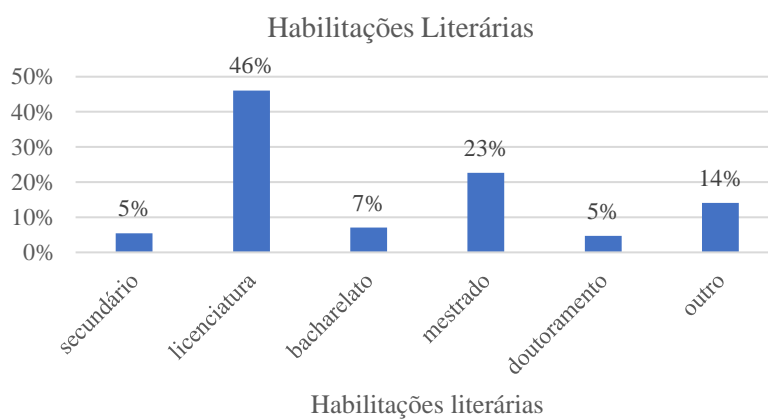


Gráfico 4 - Habilitações Literárias

Trabalho por Turnos

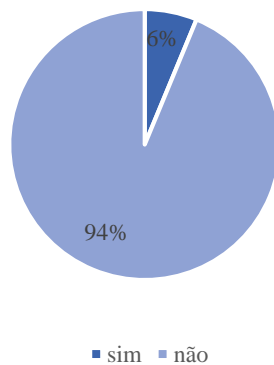


Gráfico 3 - Trabalho por Turnos

Situação Profissional

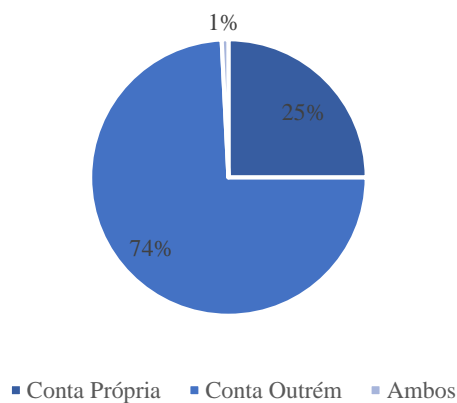


Gráfico 2 - Situação Profissional

3 Resultados

Tendo em conta a tabela 5, verificou-se que, em média as mulheres que ocupam cargos de liderança percecionam um conflito trabalho-família moderado (média=3,13). Em média, as inquiridas percecionam estar satisfeitas no seu trabalho (média=3,70) e têm uma perceção relativamente elevada quanto aos níveis de *burnout* (média= 4,09). No que toca às três dimensões da variável *burnout*: exaustão emocional, cinismo e eficácia no trabalho, a eficácia no trabalho é a que é mais percecionada pelas mulheres participantes neste estudo (média= 5,94). Em relação ao desvio padrão, quanto mais dispersos estiverem os valores de determinada variável relativamente à média, maior será o valor deste (Pestana & Gageiro, 2014).

Assim, o conflito trabalho-família é a variável que regista um menor desvio padrão (0,582) e a exaustão emocional a que anota um maior desvio padrão (1,665).

No que toca às correlações entre as variáveis, estas podem ser observadas na tabela 5. Para esta análise foi utilizada a correlação de Spearman, que pode variar entre -1 e 1. Quanto maior o valor do coeficiente, maior a relação linear entre as variáveis; quando uma das variáveis aumenta, aumenta a outra também. Se o valor se aproximar de -1, a relação linear é inversa, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra diminui. Se o valor for próximo de zero, as variáveis estão fracamente associadas, logo não existe relação linear (Pestana & Gageiro, 2014). Após análise compreendeu-se que a variável conflito trabalho-família apenas se relaciona significativamente com a dimensão exaustão emocional da variável *burnout*. Assim, podemos compreender que quanto maior é o conflito trabalho-família, maior é a exaustão emocional ($r = 0,494$). Desta forma, ao analisar a correlação entre o conflito trabalho-família e o *burnout* global, percebemos que estes também se relacionam significativamente ($r=0,402$). Isto significa que o conflito trabalho-família aumenta os níveis de *burnout* sentidos pelas respondentes deste questionário. A satisfação, por sua vez, tem uma correlação significativa com todas as dimensões do *burnout*. Esta variável relaciona-se negativamente com a exaustão emocional e com o cinismo, o que significa que quanto mais satisfeita a mulher se sente, menos irá sentir os efeitos da exaustão emocional e do cinismo ($r=-0,347$ e $r=-0,634$, respetivamente). No entanto, a satisfação no trabalho relaciona-se positivamente com a eficácia no trabalho, o que significa que quanto mais satisfeita no trabalho, mais eficaz a mulher vai ser ($r=0,317$). Consequentemente, quando analisada a correlação da variável satisfação no trabalho com o *burnout* global, percebemos que estes também se correlacionam ($r=-0,284$). Ou seja, quanto mais satisfeita for a mulher no seu trabalho, menores vão ser os seus níveis de *burnout*. Adicionalmente, não foi encontrada correlação significativa entre as variáveis sociodemográficas (p.e. idade, número de filhos/ dependentes, habilitações literárias) e as restantes variáveis, pelo que podemos concluir que estas não influenciam o conflito trabalho-família, a satisfação no trabalho e o *burnout*.

| | <i>Média</i> | <i>DP</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----------------------------------|--------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----|
| 1. Estado Civil | - | - | | | | | | | | | | | |
| 2. Filhos/Dependentes | - | - | | | | | | | | | | | |
| 3. Trabalho por Turnos | - | - | | | | | | | | | | | |
| 4. Situação Profissional | - | - | | | | | | | | | | | |
| 5. Idade | 38,63 | 7,593 | | | | | | | | | | | |
| 6. Conflito Trabalho-Família (a) | 3,13 | 0,582 | 0,006 | -0,022 | 0,121 | -0,026 | 0,017 | - | | | | | |
| 7. Satisfação (b) | 3,70 | 0,778 | -0,066 | 0,024 | 0,110 | -0,084 | 0,049 | 0,013 | - | | | | |
| 8. Exaustão Emocional (c) | 3,68 | 1,665 | 0,085 | -0,063 | -0,070 | 0,075 | -0,008 | 0,494*** | -0,347*** | - | | | |
| 9. Cinismo (c) | 1,86 | 1,266 | 0,040 | 0,020 | -0,183 | 0,060 | -0,122 | 0,042 | -0,634*** | 0,426*** | - | | |
| 10. Eficácia no Trabalho (c) | 5,94 | 1,146 | 0,057 | -0,096 | -0,036 | 0,056 | 0,036 | 0,062 | 0,317*** | -0,067 | -0,424*** | - | |
| 11. Burnout Global (c) | 4,09 | 0,760 | 0,078 | -0,060 | -0,116 | 0,070 | -0,051 | 0,402*** | -0,284** | 0,839*** | 0,395*** | 0,322*** | - |

Tabela 5 - Médias, Desvios-Padrão e Correlações

* p<0.05

** p<0.01

***p<0.001

(a) 1: Nunca; 2: Raramente; 3: Ocasionalmente; 4: Muitas Vezes; 5: Sempre

(b) 1 Pouco Satisfeita; 2: Insatisfeita; 3: Nem Satisfeita Nem Insatisfeita; 4: Satisfeita; 5: Muito Satisfeita

(c) 0: Nunca; 1: Algumas Vezes ao Ano; 2: Uma Vez Por Mês ou Menos; 3: Algumas Vezes Durante o Mês; 4: Uma Vez Por Semana; 5: Algumas Vezes Durante a Semana; 6: Todo o Dia

3.1 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e a Satisfação no Trabalho

De forma a compreender se a hipótese 1 é suportada, apresentam-se os resultados na tabela 6. Como podemos observar a relação entre conflito trabalho-família e satisfação não é significativa ($\beta = -0,024$; $p > 0,05$). Com a introdução da variável conflito trabalho-família, o r^2 ajustado passou de 0,006 para -0,002. Desta forma, é possível concluir que a hipótese 1 não é suportada. Também o F piorou de 1,238 para 0,939, o que indica que a relação linear entre as variáveis não é significativo, o modelo apresentado não é adequado para medir a relação entre as variáveis. Ou seja, mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família não estão menos satisfeitas no seu trabalho.

| | | Satisfação no Trabalho |
|-----------------|----------------------------------|------------------------|
| 1ª Etapa | Filhos/ Dependentes | 0,153 |
| | Trabalho por turnos | -0,072 |
| | Situação Profissional | -0,095 |
| | F | 1,238 |
| | R ² ajustado | 0,006 |
| 2ª Etapa | Filhos/ Dependentes | 0,156 |
| | Trabalho por turnos | -0,073 |
| | Situação Profissional | -0,096 |
| | Conflito Trabalho-Família | -0,024 |
| | F | 0,939 |
| | R ² ajustado | -0,002 |
| | Δ R ² ajustado | -0,008 |

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tabela 6 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a Satisfação no Trabalho

3.2 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e o *Burnout*

Com a tabela 7, é possível perceber como o conflito trabalho-família se relaciona com o *burnout* de forma significativa, $\beta = 0,387$; $p < 0,001$, podemos observar que o r^2 ajustado passou de -0,001 para 0,142, o que significa que 14,1% da variância da variável dependente *burnout* é explicada pelo modelo. Tendo o valor de F passado de 0,960 para 6,264, significativo ao nível de 0,000, o que indica que a relação linear entre as variáveis é significativamente significativa. Assim, podemos perceber que a segunda hipótese é suportada, mulheres em cargos de liderança que têm maior conflito trabalho-família sentem maiores níveis de *burnout*.

| | | <i>Burnout</i> |
|-----------------|----------------------------------|----------------|
| 1ª Etapa | Filhos/ Dependentes | -0,146 |
| | Trabalho por turnos | -0,006 |
| | Situação Profissional | 0,115 |
| | F | 0,960 |
| | R ² ajustado | -0,001 |
| 2ª Etapa | Filhos/ Dependentes | -0,202 |
| | Trabalho por turnos | 0,015 |
| | Situação Profissional | 0,126 |
| | Conflito Trabalho-Família | 0,387*** |
| | F | 6,264*** |
| | R ² ajustado | 0,142 |
| | Δ R ² ajustado | 0,141 |

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tabela 7 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica o *Burnout*

3.3 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e a Exaustão Emocional

O conflito trabalho-família relaciona-se de forma positiva e significativa com a dimensão do *burnout*: exaustão emocional ($\beta=0,495$; $p<0,001$). Como é possível observar na tabela abaixo, quando é introduzida a variável conflito trabalho-família o F aumenta para 10,591 com um nível de significância de 0,000, o que indica que o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre as variáveis. É possível ainda observar que 23,9% da variância da variável dependente exaustão emocional é explicada pelo modelo, uma vez que o r^2 ajustado passou de -0,007 para 0,232. Assim, é possível concluir que a hipótese 2.1 é suportada: Mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família têm maiores níveis de exaustão emocional.

| | <i>Exaustão Emocional</i> |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | -0,101 |
| Trabalho por turnos | 0,042 |
| Situação Profissional | 0,098 |
| F | 0,693 |
| R ² ajustado | -0,007 |
| 2ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | -0,172 |
| Trabalho por turnos | 0,068 |
| Situação Profissional | 0,112 |
| Conflito Trabalho-Família | 0,495*** |
| F | 10,591*** |
| R ² ajustado | 0,232 |
| Δ R ² ajustado | 0,239 |

* p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Tabela 8 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a dimensão do *Burnout*: Exaustão Emocional

3.4 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e o Cinismo

Foi feita ainda a regressão para compreender a relação entre a variável conflito trabalho-família e a dimensão do *burnout*: cinismo. É possível observar que o conflito trabalho-família não se relaciona de forma significativa com o cinismo ($\beta=0,053$; $p>0,05$), tendo o r^2 diminuído de 0,020 para 0,015. Analisando o F, observa-se que este diminuiu com a introdução da variável conflito trabalho-família uma vez que passou de 1,879 para 1,490, o que indica que a relação linear entre as variáveis não é estatisticamente significativa, logo o modelo não é adequado para medir a relação entre as variáveis. Desta forma, conclui-se que a hipótese 2.2 não é suportada: mulheres em cargos de liderança com maior conflito trabalho-família não têm maiores níveis de cinismo.

| | Cinismo |
|---------------------------|---------|
| 1ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | -0,211 |
| Trabalho por turnos | -0,008 |
| Situação Profissional | 0,140 |
| F | 1,879 |
| R ² ajustado | 0,020 |
| 2ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | -0,219 |
| Trabalho por turnos | -0,005 |
| Situação Profissional | 0,141 |
| Conflito Trabalho-Família | 0,053 |
| F | 1,490 |

| | |
|----------------------------------|--------|
| R ² ajustado | 0,015 |
| Δ R ² ajustado | -0,005 |

* p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Tabela 9 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a dimensão do *Burnout*: Cinismo

3.5 Relação entre o Conflito Trabalho-Família e a Eficácia no Trabalho

Analizando a dimensão eficácia no trabalho é possível compreender que não existe relação significativa ($\beta = -0,003$; $p > 0,05$) com a variável conflito trabalho-família. O F diminuiu de 0,138 para 0,103 quando inserida a variável conflito trabalho-família, logo o modelo não é adequado para medir a relação entre as variáveis. Também o r^2 piorou de -0,021 para -0,029. Assim, a hipótese 2.3 não é suportada.

| | <i>Eficácia no Trabalho</i> |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | 0,040 |
| Trabalho por turnos | -0,039 |
| Situação Profissional | -0,025 |
| F | 0,138 |
| R ² ajustado | -0,021 |
| 2ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | 0,041 |
| Trabalho por turnos | -0,039 |
| Situação Profissional | -0,025 |
| Conflito Trabalho-Família | -0,003 |

| | |
|----------------------------------|--------|
| F | 0,103 |
| R ² ajustado | -0,029 |
| Δ R ² ajustado | -0,008 |

* p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tabela 10 - Regressão: Como o Conflito Trabalho-Família explica a dimensão do *Burnout*: Eficácia no Trabalho

Após a análise da relação entre o conflito trabalho-família e as dimensões do *burnout*: exaustão emocional, cinismo e eficácia no trabalho, é possível concluir que a dimensão da exaustão emocional é a que tem mais ‘peso’ na variável global do *burnout*.

3.6 Relação entre a Satisfação no Trabalho e o *Burnout*

De forma a compreender se mulheres que ocupam cargos de liderança e que estão satisfeitas no seu trabalho sentem menores níveis de *burnout*, apresenta-se a tabela abaixo. É possível observar que a satisfação tem um impacto negativo e significativo ($\beta = -0,314$; $p < 0,001$) no *burnout*. O r^2 ajustado e o F melhoraram com a introdução da variável satisfação no trabalho: r^2 ajustado variou 0,091 e F passou a ser 4,123 com nível de significância de $p < 0,01$. Assim, a hipótese 3 é suportada: mulheres em cargos de liderança com maior satisfação têm menores níveis de *burnout*.

| | | <i>Burnout</i> |
|-----------------|---------------------------|----------------|
| 1ª Etapa | Filhos/ Dependentes | -0,146 |
| | Trabalho por turnos | -0,006 |
| | Situação Profissional | 0,115 |
| | F | 0,960 |
| | R ² ajustado | -0,001 |
| | | |
| 2ª Etapa | Filhos/ Dependentes | -0,098 |
| | Trabalho por turnos | -0,029 |
| | Situação Profissional | 0,085 |
| | Satisfação no Trabalho | -0,314*** |
| | F | 4,123** |
| | R ² ajustado | 0,090 |
| | △ R ² ajustado | 0,091 |

* p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Tabela 11 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica o *Burnout*

3.7 Relação entre a Satisfação no Trabalho e a Exaustão Emocional

Com a análise da tabela 12, é possível compreender que a 11% da variância da variável dependente exaustão emocional é explicada pelo modelo. Esta variável está negativamente relacionada com a exaustão emocional ($\beta = -0,354$; $p < 0.001$). Relativamente ao F, este passou de 0,693 no modelo 1 para 4,938 com nível de significância de $p < 0,01$ no modelo 2, o que significa que o modelo 2 é adequado para medir a relação entre as variáveis. Assim, é possível compreender que quanto menor a satisfação

no trabalho, maiores vão ser os níveis de exatão emocional, logo a hipótese 3.1 é suportada.

| | | Exaustão Emocional |
|-----------------|---------------------------|--------------------|
| 1ª Etapa | Filhos/ Dependentes | -0,101 |
| | Trabalho por turnos | 0,042 |
| | Situação Profissional | 0,098 |
| | F | 0,693 |
| | R ² ajustado | -0,007 |
| 2ª Etapa | Filhos/ Dependentes | -0,047 |
| | Trabalho por turnos | 0,016 |
| | Situação Profissional | 0,065 |
| | Satisfação no Trabalho | -0,354*** |
| | F | 4,938** |
| | R ² ajustado | 0,110 |
| | △ R ² ajustado | 0,117 |

* p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Tabela 12 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica a dimensão do *Burnout*: Exaustão Emocional

3.8 Relação entre a Satisfação no Trabalho e o Cinismo

No que toca à relação entre a satisfação no trabalho e a dimensão do *burnout*: cinismo, podemos observar que estes se relacionam negativamente ($\beta=-0,633$; $p<0,001$). É possível perceber que 39,5% da variância da variável dependente cinismo é explicada pelo modelo (r^2 ajustado = 0,415). O valor de F também melhorou do modelo 1 para o

modelo 2, 1,879 e 23,492 com nível de significância de $p < 0,001$, respetivamente. Assim, a hipótese 3.2 é suportada, ou seja, mulheres em cargos de liderança com maior satisfação têm menores níveis de cinismo.

| | Cinismo |
|----------------------------------|-----------|
| 1ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | -0,211 |
| Trabalho por turnos | -0,008 |
| Situação Profissional | 0,140 |
| F | 1,879 |
| R ² ajustado | 0,020 |
| 2ª Etapa | |
| Filhos/ Dependentes | -0,115 |
| Trabalho por turnos | -0,53 |
| Situação Profissional | 0,079 |
| Satisfação no Trabalho | -0,633*** |
| F | 23,492*** |
| R ² ajustado | 0,415 |
| Δ R ² ajustado | 0,395 |

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tabela 13 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica a dimensão do *Burnout*: Cinismo

3.9 Relação entre a Satisfação no Trabalho e a Eficácia no Trabalho

No que toca à relação entre a satisfação no trabalho e a eficácia no trabalho, compreendemos que a hipótese 3.3 é suportada. O valor de F na primeira etapa era de 0,138, tendo passado para 5,347 (com $p < 0,01$) na segunda etapa, o que mostra que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. As duas variáveis estão

positivamente e significativamente relacionadas ($\beta=0,386$; $p<0,001$) e 14% da variância da variável dependente eficácia no trabalho é explicada pelo modelo.

| Eficácia no Trabalho | |
|----------------------|----------------------------------|
| 1ª Etapa | Filhos/ Dependentes |
| | Trabalho por turnos |
| | Situação Profissional |
| | F |
| | R ² ajustado |
| 2ª Etapa | Filhos/ Dependentes |
| | Trabalho por turnos |
| | Situação Profissional |
| | Satisfação no Trabalho |
| | F |
| | R ² ajustado |
| | Δ R ² ajustado |

* $p<0.05$

** $p<0.01$ *** $p<0.001$

Tabela 14 - Regressão: Como a Satisfação no Trabalho explica a dimensão do *Burnout*: Eficácia no Trabalho

4 Discussão

O presente estudo tinha como principal objetivo compreender a relação entre as variáveis conflito trabalho-família, satisfação no trabalho e *burnout* em mulheres que ocupam cargos de liderança.

Relativamente à primeira hipótese: mulheres em cargos de liderança com maiores níveis de conflito trabalho-família estão menos satisfeitas no seu trabalho, esta não foi suportada. Lopes (2015) defende que pode existir uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e o conflito trabalho-família quando o trabalho canaliza para si tempo e energia que poderia ser utilizado em outras atividades. Também Frone (1996) estabeleceu esta relação: uma vez que o conflito trabalho-família é uma fonte de stress, vai haver um sentimento de negatividade para com o trabalho e com a família. As elevadas exigências a nível profissional estão associadas a uma alta perceção de conflito trabalho-família, o que tem como consequência uma baixa perceção de satisfação no trabalho. No entanto, as conclusões encontradas no presente estudo fazem sentido quando estamos perante *workaholism*. Um estudo realizado em 2004 por Buelens e Poelmans a 5800 empregados a tempo inteiro encontrou evidências que o *workaholism* está associado a uma baixa satisfação familiar e a um elevado conflito trabalho-família. Um estudo realizado a 247 participantes, concluiu que estão mais propensos a serem *workaholics* os indivíduos que são mais envolvidos no seu trabalho (Marta, 2018). Ainda assim, os resultados encontrados neste estudo podem fazer sentido na medida em que este foi direccionado apenas a mulheres que ocupam cargos de liderança, ou seja, é possível que estas mulheres ainda que sintam conflito entre a esfera profissional e familiar, encontrem satisfação no seu trabalho. Sendo esta uma investigação quase pioneira, o facto de as mulheres ocuparem cargos de liderança pode influenciar os resultados.

Quando analisada a segunda hipótese, percebe-se que mulheres que sentem um maior conflito trabalho-família, sentem mais *burnout*. Quando analisada a relação do conflito trabalho-família com as dimensões do *burnout*, apenas a exaustão emocional se relaciona significativamente. Estas descobertas vão ao encontro do que Maslach e Jackson (1981) defendem: as mulheres sofrem sobretudo de exaustão emocional. Peeters et al. (2005) encontraram evidências de que as exigências familiares e do trabalho estão direta e indiretamente relacionadas com o *burnout*. Diversos estudos (e.g. Montgomery, 2003; García-guiu et al., 2016) encontraram correlações positivas entre o conflito trabalho-família e a exaustão emocional. Adicionalmente, nas mulheres encontram-se maiores correlações entre o conflito trabalho-família e o *burnout* (Peeters et al., 2005).

Por fim, analisando a relação entre a satisfação no trabalho e o *burnout*, compreende-se que estas se relacionam positivamente. Ou seja, mulheres em cargos de liderança mais

satisfeitas no seu trabalho sentem menos *burnout*. Quando analisada a relação da satisfação no trabalho com cada uma das dimensões do *burnout*, todas se relacionaram significativamente. Estes resultados não são únicos, já Lu e Gursoy (2013) encontraram relação significativa entre as três dimensões do *burnout* e a satisfação no trabalho. Também Visser et al., (2003) concluiu que a insatisfação no trabalho é um importante preditor de exaustão emocional. Em 2010, Griffin et al., encontraram também relação entre a insatisfação no trabalho e a despersonalização. Adicionalmente, os indivíduos que sentem menores níveis de *burnout*, têm menor probabilidade de cometer erros e prestam serviços de maior qualidade. A falta de apoio das chefias e uma estrutura organizacional empobrecida têm uma relação consistente com o *burnout* (Finney et al., 2013; Maslach et al., 2001).

Tal como referido na revisão da literatura, a vida pessoal e profissional são dois pontos fundamentais da vida adulta (Pereira, 2009) e, uma vez que grande parte do dia dos trabalhadores é passado no seu local de trabalho, é importante que sejam estabelecidas medidas para que seja mais fácil a conciliação da vida pessoal e profissional. A importância de medidas que agilizem a relação entre a vida pessoal e profissional é crescente. Neste sentido é importante que as organizações compreendam o que é importante para os seus colaboradores. Por exemplo dar a possibilidade de reduzir ou ajustar os tempos de trabalho do indivíduo consoante as suas necessidades e obrigações familiares, permitir que os colaboradores tirem licenças de forma a serem capazes de prestar cuidados aos filhos (Leite, 2006). Também Guerreiro (2006) sugere algumas medidas para diminuir o conflito trabalho-família, entre elas: a criação de serviços de acolhimento de crianças, a criação de serviços de prestação de cuidados a idosos. O mesmo autor defende ainda que deve ser incentivada uma maior participação do pai na vida familiar, permitindo a utilização de licenças específicas para pais trabalhadores de forma a que estes não fiquem em risco de perder o seu posto de trabalho. Retirando os ‘ombros’ da mãe a quase total responsabilidade de cuidar do recém-nascido. Esta medida pode levar a uma evolução social em que a mulher deixa de ser a principal responsável pela educação e cuidados dos filhos, uma vez que passa a haver uma maior consciencialização por parte das empresas e sociedade em geral de que esta

responsabilidade deve ser partilhada. A publicação da Deloitte e AESE (2010)² adiciona às medidas acima mencionadas a adoção de políticas de benefícios sociais (por exemplo: seguros de vida, planos de reforma, seguros de saúde para o cônjuge e/ ou dependentes, entre outros) e a adoção de políticas empresariais de apoio profissional ao trabalhador (por exemplo, aconselhamento legal, financeiro e psicológico – tendo sempre em linha de conta a situação familiar).

Tal como observado na revisão da literatura do presente estudo e nos resultados obtidos, o conflito trabalho-família relaciona-se com o *burnout*. Assim, a adoção de algumas das medidas acima apresentadas pode ajudar à diminuição dos níveis de *burnout*. E, logo, levar a uma maior satisfação no trabalho. No entanto é necessário ter em atenção que as medidas devem ser adequadas e personalizadas para cada trabalhador, uma vez que as mesmas medidas podem não fazer sentido para todos os colaboradores. Por exemplo, não faz sentido oferecer seguro de saúde aos filhos de todos os funcionários da empresa se existirem funcionários que não têm filhos.

4.1 Limitações e Sugestões para Pesquisa Futura

Como qualquer estudo, este apresenta limitações. O facto de as respostas poderem ter sido afetadas pelos estados emocionais. Por exemplo, se uma mulher teve um dia menos bom no seu trabalho, este acontecimento pode influenciar a sua perceção da sua satisfação para com a sua situação profissional. Ou se está numa fase do seu trabalho em que tem de realizar mais horas extra, pode percecionar um maior conflito trabalho-família. O facto de ser uma amostra por conveniência impede a generalização dos resultados, o que pode ser também considerado uma limitação. Sendo este um estudo nunca antes realizado, existe uma dificuldade de comparação dos resultados obtidos. Outra limitação foi o facto de a recolha de dados ter sido realizada num único momento temporal, o que pode implicar risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Apesar de ter sido salientada a confidencialidade e anonimato das respostas, pode existir receio ou desejabilidade social.

²Fonte: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/emfr.html> consultado a 07/10/2019 às 16:39

O presente estudo deixa ainda espaço para no futuro ser introduzida a variável *workaholism* de forma a compreender de que forma esta afeta o conflito trabalho-família, satisfação no trabalho e *burnout* de mulheres que ocupam cargos de liderança. Uma vez que este é um tema cada vez mais presente na atualidade, pode ser relevante compreender como este é visto pelas mulheres líderes. Seria também interessante adicionar a componente da cultura organizacional, de forma a compreender se esta tem uma maior influência na percepção de satisfação no trabalho por parte das mulheres. Tal como observado na revisão da literatura, existem autores que defendem que a componente ‘cultura organizacional’ tem influência no *burnout* (p.e. Maslach et al., 2001). A intenção de *turnover* também poderia ser analisada. De que forma o conflito trabalho-família, a satisfação no trabalho ou o *burnout* sentidos pelas mulheres líderes influencia a sua vontade de permanecer, ou não, na organização. Uma vez que, neste estudo, não foi encontrada relação entre a conflito trabalho-família e a satisfação no trabalho, poderia ser interessante compreender como o *workaholism* e a intenção de *turnover* se relacionam quando são estudadas mulheres que ocupam cargos de liderança. Ou seja, compreender se apesar de as mulheres serem *workaholics*, se o conflito trabalho-família tem influência suficiente para que estas pensem em deixar a sua atual entidade empregadora.

CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo foi entender a relação entre o conflito trabalho-família sentido pelas mulheres que ocupam cargos de liderança e relacioná-lo com a sua satisfação no trabalho e com os níveis de *burnout* sentidos. Após a apresentação e análise dos resultados, é possível compreender que não existe relação significativa entre todas as variáveis.

Relativamente à hipótese 1, vemos que esta não é suportada. Ou seja, apesar de as mulheres líderes percecionarem um maior conflito trabalho-família não significa que estejam menos satisfeitas no trabalho. Ao contrário da relação encontrada na maioria dos estudos, uma maior percepção de conflito trabalho-família pode não ser sinónimo de menor satisfação no trabalho. Diversos autores encontraram evidências que indivíduos com maiores níveis de conflito trabalho-família estão menos satisfeitos no seu trabalho (e.g. Griffin et. al., 2010; Cedfeldt et. al., 2010; Finney et. al., 2013). No entanto, o resultado encontrado no presente estudo não é inédito, uma vez que pessoas *workaholic* podem estar satisfeitas no seu trabalho mesmo que este interfira com a sua vida familiar (p. e.

estudo de Marta, 2018). Esta descoberta abre caminhos para uma nova pesquisa onde se inclui a variável *workaholism*, de forma a compreender se mulheres que ocupam cargos de liderança que são *workaholic*, estão satisfeitas no seu trabalho apesar de existir conflito entre o seu trabalho e a sua vida familiar. No seguimento destas descobertas é também importante que as organizações tomem medidas para que as mulheres encontrem um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Apesar de não deixarem de estar satisfeitas no seu trabalho, sentem a interferência trabalho-família, pelo que é necessário que as empresas as apoiem nesse sentido.

Por outro lado, em linha com os resultados encontrados por outros autores, o *burnout* está relacionado com o conflito trabalho-família (Peeters et. al., 2005; Innstrand et al., 2008; Mete Faruk & Bilen 2014; García-guiu, Moya, Molero, & Antonio, 2016; Taylor, et al., 2018). Sendo as hipóteses H2, H2.1 suportadas, mulheres que sentem um maior conflito trabalho-família sentem maiores níveis de *burnout* enquanto dimensão global e na sua dimensão de exaustão emocional. No seguimento destes resultados poderia fazer sentido estudar a cultura organizacional em que as mulheres líderes estão inseridas e de que forma essa cultura influencia os níveis de *burnout* sentidos. Mais uma vez, medidas que incentivem um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional poderão ajudar a minimizar o *burnout*, se estas forem intrínsecas à cultura organizacional e aceites por todos. Estas medidas devem ser aceites por todos e ‘personalizadas’ às necessidades de cada um.

A terceira hipótese deste estudo foi confirmada, o que vai ao encontro da literatura. Mulheres que ocupam cargos de liderança que estão mais satisfeitas no seu trabalho, sentem menores níveis de *burnout* em todas as suas dimensões. Assim, é necessário que as empresas apostem em soluções individualizadas para que os seus colaboradores se sintam satisfeitos nos seus trabalhos e sintam menor vontade de mudar de emprego. Desta forma, as organizações têm que olhar para os seus colaboradores e para o contexto em que estes se inserem, para compreender o que faz sentido para eles, para que se sintam satisfeitos e com vontade de permanecer na organização. No que toca a mulheres que ocupam cargos de liderança, as empresas devem compreender os que as torna satisfeitas no seu local de trabalho e tomar medidas para que elas permaneçam satisfeitas e com vontade de continuar na organização. Estas medidas, usualmente, ‘custam’ menos que

um processo de recrutamento para encontrar uma pessoa substituta para determinada função.

Desta forma é possível concluir que os objetivos deste estudo foram atingidos. Está ‘nas mãos’ das empresas criar ambientes propícios ao equilíbrio profissional e pessoal e a reter os seus talentos. No entanto, apenas quando estas compreenderem a importâncias destas medidas e as tornarem parte da sua cultura organizacional é que começarão as ver o ‘retorno do investimento’. Nessa altura, poderia ser interessante fazer um novo estudo para compreender as diferenças relativamente ao estudo atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management* 7(4), 404-423. Disponível em: <http://www.scirp.org/journal/ajibm/>. doi: 10.4236/ajibm.2017.74029

Alharbi, J., Wilson, R., Woods, C., & Usher, K. (2016). The factors influencing burnout and job satisfaction among critical care nurses: a study of Saudi critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 708-717. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.12386>. doi: 10.1111/jonm.12386

Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2000-03046-006>. doi:10.1037/1076-8998.5.2.278

Allen, J., & Mellor. (2002). Work Context, Personal Control and Burnout amongst nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 24(8), 905-917. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/019394502237701>. Doi: 10.1177/019394502237701

Antoniou, C., Kourtessis, T., Koustelios, A., & Papaioannou, A. (2007). Comparing physical educators' job satisfaction levels with other subject educators. *International Journal of Instruction Sport & Society*, 45, 76–82.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Samples Set*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. (1985) Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261685900282>. doi: 10.1016/0090-2616(85)90028-2

Bark, A. S. H., Escartín, J., Schuh, S. C., Dick, R. v. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473-483.

Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/springer-journals/who-leads-more-and-why-a-mediation-model-from-gender-to-leadership-6VPC0ZUBrx>. Doi: 10.1007/s10551-015-2642-2

Beauregard, T. A., Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance *Human Resource Management Review*, 19 (1), 9–22. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222432219_Making_the_Link_between_Work-Life_Balance_Practices_and_Organizational_Performance. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>

Barracho, C., Martins, C 2010 *Liderança e Género*, 10-2010, Edições Sílabo, Lisboa.

Bedeian, A. G., Burke, B. G., Moffet, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflicts among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475–482. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920638801400310>. doi: 10.1177/014920638801400310

Bento, A (2008) Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas, 145-157 Aveiro: Universidade de Aveiro.

Boles, J. S., Wood, J. A., Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work–family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2, 99–113. Disponível em: <https://www.tandfonline.com>. doi: 10.1080/08853134.2003.10748991

Brackett, M.A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M.R. e Salovey, P. (2010) Emotion-regulation ability, Burnout, and Job Satisfaction Among British Secondary-School Teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406-417. Disponível em: <http://ei.yale.edu/publication/emotion-regulation-ability-burnout-and-job-satisfaction-among-british-secondary-school-teachers/>. doi: 10.1002/pits.20478

Brough, P., Timms, C., O'Driscoll M. (2014) Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261288124_Work-life_balance_A_longitudinal_evaluation_of_a_new_measure_across_Australia_and_New_Zealand_workers. Doi: 10.1080/09585192.2014.899262

Buelens, M., Poelmans, S. A. Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins Typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243464326_Enriching_the_Spence_and_Robbins'_typology_of_workaholism_Demographic_motivational_and_organizational_correlates. doi: 10.1108/09534810410554470

Burns, M. A. C, Spivey, C. A., Hagemann, T., Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Society of Health-System Pharmacists*, 74(5), 312-324. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28122701>. doi: 10.2146/ajhp160930

Carlotto, M. S., Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *Psico-USF*, 13(2), 203-210. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-82712008000200007&script=sci_abstract&tlng=en.

Cavallieri, K. , Krawulski, E. (2003). Processo de adaptação de uma escala de satisfação no trabalho ao contexto das empresas juniores. *Barbarói*, 39, 164-191. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/3134>. Doi: 10.17058/barbaroi.v0i39.3134

Cecílio, P. L. M. (2016). Influência do conflito trabalho-família na atitude e nas emoções dos professores. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria.

Cedfeldt, A., Bower, E., English, C., Grady-Weliky, T., Girard, D., Choi, D. (2010). Personal time off and residents' career satisfaction, attitudes and emotions. *Medical Education*, 44, 977-984. Disponível em:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20880367>.

doi:10.1111/j.1365-

2923.2010.03773.x

Clark, A. E., Georgellis, Y., Sanfey, P. (1998). Job satisfaction, wage changes, and quits: Evidence from Germany. *Research in Labor Economics*, 17, 95–122. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/paper/ukcukcedp/9711.htm>

Cortese, C. G., Colombo, L., Ghislieri, C. (2010). Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management*, 18, 35–43. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20465727>. doi: 10.1111/j.1365-2834.2009.01064.x.

Crosby, F. (1982) *Relative deprivation and working women* New York: Oxford.

Cruz, B. S. P. d. (2014). Burnout e Fadiga por Compaixão em Enfermeiros Portugueses. (Dissertação de mestrado em Psicologia Clínica). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra.

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283–307. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233643191_Emplean_hombres_y_mujeres_diferentes_estilos_de_liderazgo_Analisis_de_la_influencia_de_los_estilos_de_liderazgo_en_el_acceso_a_los_puestos_de_direccion_Do_women_and_men_adapt_different_leadership_styl. doi: 10.1174/021347403322470864

Cunha, M., Rego, A., Campos, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 2ª edição, Lisboa: RH editora

Cunha, M. P., Rego, A. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to Individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/abb4/1a367e828e9395f48905fa47f8bddaccc871.pdf>.

Dabbs, S., Graham, J.A., Dixon, M.A. (2016). Socio-cultural perspectives of the work-life interface of college coaches: A Cohort analysis' *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 9, 262–282. Disponível em: http://csri-jiaa.org/old/documents/publications/research_articles/2016/JIAA_2016_9_13_447.pdf.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-06715-012>. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation* Hillsdale, NJ: Erlbaum

Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/buy/2002-13781-007>. doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573

Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., Dewa, C. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BioMed Central Public Health*, 13(82), 1-13. Disponível em: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-13-82>

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. Disponível em: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>. doi: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Frone, M. R., M. Russell, M. L. Cooper. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/21599770_Antecedents_and_Outcomes_of_Work-Family_Conflict_Testing_a_Model_of_the_Work-Family_Interface. doi: 10.1037//0021-9010.77.1.65

Frone, M. R., Russell, M., Barnes, G. M. (1996). Work-life conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 57-69. Disponível em:

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1076-8998.1.1.57> doi:
10.1037/1076-8998.1.1.57

Furst, S. A., M. Reeves (2008). Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 372–384. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000337>. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.001

García-guiú, C., Moya, M., Molero, F., Antonio, J. (2016). Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 145–152. Disponível em: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/j.rpto.2016.06.002>. doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.002

Graham, J.A., Dixon, M.A. (2017). Work-family balance among coach fathers: A qualitative examination of enrichment, conflict, and role management strategies. *Journal of Sport Management*, 31 (3), pp. 288–305. Disponível em: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/31/3/article-p288.xml?rskey=G1s9Hh&result=158>. doi: 10.1123/jsm.2016-0117

Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Journal*, vol. 10, pp. 76–88. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/258214>. doi: 10.2307/258214

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2000). *Career management*, 3rd edition, Fort Worth: The Dryden Press.

Greenhaus, J.; Callanan, G., Godshalk, V. (2010). *Intersection of work and family roles: Implications for career management* In J. Greenhaus, G. Callanan, & V. Godshalk (Eds.), *Career Management*, Safe Publications, pp. 286-319.

Ghafoor, M., Ashraf, A., Sajjad, I., Azeem, M. (2014). Antecedents and Consequences of Work Family Conflicts. *European Journal of Business and Management*, 6(4), 153–160. Disponível em: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/issue/view/1039>.

Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255. Disponível em: <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/job-involvement-job-stress-job-satisfaction-and-organizational-co>. doi: 10.1177/0093854809351682

Guerreiro, M. D., Pereira, I. (2006). Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família, Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Lisboa.

Guimarães, J. M. X.; Jorge, M. S. B.; Assis, M. M. A. (2011). (In)satisfação com o trabalho em saúde mental: um estudo em Centros de Atenção Psicossocial' *Ciência & saúde coletiva*, 16(4), 2145-2154. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011000400014. doi: 10.1590/S1413-81232011000400014

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Halbesleben, J.R., Wakefield, B.J., Wakefield, D.S., Cooper, L.B. (2008). Nurse burnout and patient safety outcomes nurse safety perception versus reporting behavior. *Western Journal of Nursing Research*, 30(5), 560-577. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0193945907311322>. doi: 10.1177/0193945907311322

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to work*. New York, NY:Wiley, 2.

Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385–399. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1533-8525.1989.tb01527.x>. doi: 10.1111/j.1533-8525.1989.tb01527.x

Hyman, A. A., Michaels, D.R., Berry, J.M., Schildcrout, J.S, Mercaldo, N.D, Weinger, M.B. (2011). Risk of Burnout in Perioperative Clinicians - a survey study and literature review. *American Society of Anesthesiologists*, 114, 194-204. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/49702724_Risk_of_Burnout_in_Periooperative

Clinicians A Survey Study and Literature Review doi:
10.1097/ALN.0b013e318201ce9a.

Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E. (2008). Positive and negative work family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22(1), 1–15. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/223134145_Positive_and_negative_work-family_interaction_and_burnout_A_longitudinal_study_of_reciprocal_relations. doi: 10.1080/02678370801975842

Karkoulian, S., Srour, J., Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918-4923. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2016-43749-027>. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.053

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh J.-L., Chen, Z. X., Lowe K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross- Level, Cross- Cultural Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 774-764. Disponível em: <https://journals.aom.org>. doi: 10.5465/amj.2009.43669971

Konrad, A. M., Kramer V. W. (2006). How Many Women Do Boards Need?. *Harvard Business Review*, 84(12), 22. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/how-many-women-do-boards-need>

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: an experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 543-555. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12022>. doi: 10.1111/joop.12022

Lastovkova, A. et al., (2018). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160-165. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29109358> doi: 10.2486/indhealth.2017-0132

Lawler, E. E., Porter, L. W. (1969). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 8, 20-28. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>. doi: 10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x

Latu, I. M. et al., (2018). Empowering Mimicry: Female Leader Role Models Empower Women in Leadership Tasks Through Body Posture Mimicry. *Sex Roles*, 80(1-2), 11-24. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11199-018-0911-y>. doi: 10.1007/s11199-018-0911-y

Lee, H. Y., Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2017.1406971> doi: 10.1080/16184742.2017.1406971

Leite, R. (2006). O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais. (Tese de doutoramento não editada), Universidade do Minho.

Liu, X. S., Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: Analyses of the teacher follow-up survey in the united states for 2000-2001. *Teaching and Teacher Education*, 24(5), 1173–1184. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2008-06474-005> doi: 10.1016/j.tate.2006.11.010

Locke, E. A. (1964). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behaviour Human Performance*, 4, 309-336. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130> doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0

Loden, M. (1985) *Feminine Leadership: how to succeed in business without being one of the boys* Times Books

Lopes, A. F. M. (2015) A satisfação no trabalho e o conflito trabalho-família: o papel moderador da variável género. (Tese de mestrado não editada), Universidade de Lisboa, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do trabalho e das organizações, Lisboa.

Lou, Y. (2016). Gender and Job Satisfaction in Urban China: The Role. *Social Indicators Research*, 125, 289–309. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-014-0837-x>. doi: 10.1007/s11205-014-0837-x

Lu, A. C. C., Gursoy, D. (2013) Impact of burnout on satisfaction and turnover intentions: do generational differences matter?'. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348013495696>. doi: 10.1177/1096348013495696

Lyness, K. S. & Grotto, A. R. (2018). Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227-265. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739

Malik, J. D. S. (2018). Work Life Balance of Women Employees in Education Sector' *International Journal of Research*. 5(12), 2862-2875. Disponível em: https://journalofleadershiped.org/jole_articles/work-life-balance-for-women-in-stem-leadership/. doi: 10.12806/V18/I2/R3

Marôco, J. et al. (2016). Burnout em Profissionais de Saúde Portugueses: Uma análise a nível nacional. *Revista Científica da Ordem dos Médicos*, 29(1), 24-30. Disponível em: <https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/view/6460>

Marta, A. S. (2018). O workaholism e o sentimento de culpa: o efeito da centralidade e do envolvimento trabalho-família. (Tese de mestrado não editada). Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Algarve.

Martinez, M. C.; Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851> doi: 10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78

Maslach, C., Jackson, S. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99–113. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030020205>. doi: 10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397> doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*, 15th edition, Simon and Schuster, New York.

Mellor, D. J. (2002). Work context, personal control, and burnout amongst nurses *Western Journal of Nursing Research*, vol. 24, 905–917. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12469726>. doi: 10.1177/019394502237701

Merecz-Kot, D., Drabek, M., Stanczak, A., Andysz, A., Jacukowicz, A. (2017). Use of work-life balance benefits guaranteed by law in Poland - Do size of the enterprise and gender matter?. *Medycyna Pracy*, 68(5), 575-581. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28644486>. doi: 10.13075/mp.5893.00580

Mete, M., Faruk, Ö., Bilen, A. (2014). Impact of Work-Family Conflict and Burnout on Performance of Accounting Professionals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 264–270. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814030250?via%3Dihub>. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.115

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2124>. doi: doi.org/10.1002/job.2124

Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Den Ouden, M. (2003) Work– home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and

engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16, 195–211. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234062936_Montgomery_AJ_Peeters_MCW_Schaufeli_WB_Den_Ouden_M_D_2003_Work-Home_Interference_among_Newspaper_Managers_Its_Relationship_with_Burnout_and_Engagement_Anxiety_Stress_Coping_16_195-211. doi: 10.1080/1061580021000030535

Moreira, A. C. (2007). Comparação da análise de componentes principais e da CATPCA na avaliação da satisfação do passageiro de uma transportadora aérea. *Investigação Operacional*, 27, 165–178. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-51612007000200005&lng=es&nrm=iso

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1997-41277-006>. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.400

Niessen, C., Mader, I., Chris, S., Nerina, L. J. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117300714?via%3DiHub>. doi: 10.1016/j.jvb.2017.07.012

Oliveira, L. B. d., Cavazotte d. S. C. N., Paciello, R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272148414_Antecedentes_e_Consequencias_dos_Conflitos_entre_Trabalho_e_Familia. doi: 10.1590/S1415-65552013000400003

Peeters, M., Montgomery, A., Bakker, A., Schaufeli, W. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263920017_Balancing_Work_and_Home_Ho

w Job and Home Demands Are Related to Burnout. doi: 10.1037/1072-5245.12.1.43

Pelletier, L. R. (2011) On leadership. *Journal for Healthcare Quality*, 21(2), 2-31.

Pereira, A. M. d. S. (2009). Burnout e o Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho em Profissionais de Enfermagem. (Tese de mestrado não editada). Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto.

Piko, B. F. (2006) Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), 311-318. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15964005>. doi: [10.1016/j.ijnurstu.2005.05.003](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.05.003)

Pinto, A. M. G. L. R. S. (2000). As Diferenças de Género na Perceção do Conflito Trabalho-Família. (Tese de mestrado não editada). Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola de Economia e Gestão, Minho.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/279796507_Common_Method_Biases_in_Behavioral_Research_A_Critical_Review_of_the_Literature_and_Recommended_Remedies. doi: [10.1037/0021-9101.88.5.879](https://doi.org/10.1037/0021-9101.88.5.879)

Probst, E.R. (2015). A evolução da mulher no mercado de trabalho. RH Portal. Acedido a dezembro 10, 2018 em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>.

Rodrigues, M. S. L. M. (2017). A representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016). (Tese de mestrado não editada), Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Rogers, S. (1996) Mothers' work hours and marital quality: Variations by family structure and family size. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 606-617. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/353721?seq=1#page_scan_tab_contents, doi: 10.2307/353721

Rotenstein, L. et al., (2018). Prevalence of Burnout Among Physicians - A systematic review. *Jama Network*, 320(11), 1131-1150. Disponível em: <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2702871>. doi: 10.1001/jama.2018.12777

Russo, J. A., Waters, L. E., 2006, 'Workaholic worker type differences in work-family conflict. The moderating role of supervisor support and flexible work scheduling' *Career Development International*, vol. 11, no. 5, pp. 418-439.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink F., Stoker, J., Peters, K., 2016, 'Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact' *The Leadership Quarterly*, vol. 27, no 3, pp. 446-455.

Santo, L.D., Pohl, S., Saiani, L., Battistelli, A. (2014). Empathy in the emotional interactions with patients. Is it Positive for nurses too. *Journal of Nursing and Practice*, 4, 74-81. Disponível em: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jnep/article/view/3014>. doi: doi.org/10.5430/jnep.v4n2p74

Santos, R. J. V. (2018). A relação entre a liderança, satisfação com o trabalho e desempenho - um estudo do setor da saúde em Portugal. (Dissertação de mestrado não editada), Universidade de Lisboa, Lisbon School of Economics and Management, Lisboa.

Schenewark, J.D., Dixon, M.A. (2012) A dual model of work-family conflict and enrichment in collegiate coaches *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 5, pp.15–39. Disponível em: http://csri-jiia.org/documents/publications/research_articles/2012/JIIA_2012_5_2_15_39_A_Dual_Model.pdf

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1994-27707-001>. doi: 10.1287/orsc.4.4.577

Shanafelt, T.D., Balch, C.M., Bechamps, G., Russell, T., Dyrbye, L., Satele, D., et al., (2010). Burnout and medical errors among American surgeons. *Annals of Surgery*,

251(6), 995–1000. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19934755>. doi: 10.1097/SLA.0b013e3181bfdab3

Silva, A., Rossetto, C., Rebelo, L. (2010). Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 9(4), 15–25. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-44642010000300003&lng=es&nrm=isoRevista&tlng=pt

Silva, T. (2017). O conflito trabalho-família e família-trabalho e a sua relação com o sentimento de culpa, satisfação com a vida e a satisfação e paixão pelo trabalho - Estudo empírico. (Dissertação de Mestrado não editado). Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, Algarve.

Silva, F. D. M. (2018). Para além do ser psicólogo: Burnout e conflito trabalho-família em psicólogos. (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto

Siqueira, M. M. M., Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem Estar Psicológico e Bem-Estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 8(2), 201-209. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722008000200010&script=sci_abstract&tlng=pt.

Smith, T. D., Hughes, K., DeJoy, D. M., Dyalc, M.-A. (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighters safety behavior outcomes. *Safety Science*, 103, 287-292. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753517309384?via%3Dihub>. doi: [10.1016/j.ssci.2017.12.005](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.005)

Sonnentag, S., Fritz, C. (2014). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 72-103. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1924>. doi: 10.1002/job.1924

Stalker, C., Mandell, D., Frensch, K., Harvey, C., Wright, M. (2007). Child welfare workers who are exhausted yet satisfied with their jobs: how do they do it?. *Child and Family Social Work*, 12, 182-191. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2206.2006.00472.x>. doi: 10.1111/j.1365-2206.2006.00472.x

Stringer, D. Y., Selvarajan, T. T., Slattery, J. (2015). Relationship between gender and work related attitudes: a study of temporary agency employees. *Journal of Business Research*, 68(9), 1919-1927. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315000028>. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.01.001

Tavakol, M., Dennick, R. (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/>. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd

Taylor, E. A., Huml, M. R., Dixon, M. A., (2018). Workaholism in Sport: A Mediated Model of Work-Family Conflict and Burnout. *Journal of Sport Management*, 33(4), 249-260. Disponível em: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/33/4/article-p249.xml>. doi: 10.1123/jsm.2018-0248

Thielemann, K., Cacciatore, J. (2014). Witness to Suffering: Mindfulness and Compassion Fatigue among Traumatic Bereavement Volunteers and Professionals. *Social Work*, 59, 34-41. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24640229>

Umer, R., M. Z.-u.-R. (2013). Impact of work life balance and work life conflict on the life satisfaction of working women. *Academic Research International*, 4(5), 445-458.

Vasanth, S., Ross, D. S. (2014). A conceptual study on impact of stress on work-life balance. *Sai Om Journal of Commerce and Management*, 1(2), 61-65.

Venkatesh, B. et al., (2018). Women in Intensive Care study: a preliminary assessment of international data on female representation in the ICU physician workforce, leadership and academic positions. *Critical Care*, 22, 1-9. Disponível em: <https://ccforum.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13054-018-2139-1>.

Visser, M., Smets, E., Oort, F., Haes, H. (2003). Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *Canadian Medical Association or its licensors*, 168(3), 271-275. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC140468/>.

Zhu, W., Avolio, B., Walumbwa, F. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organizational Management*, 34(5), 590-619. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601108331242>. doi: 10.1177/1059601108331242

APÊNDICES

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO

O meu nome é Daniela Lourenço e sou aluna do segundo ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra-ISCAC. Neste momento encontro-me na reta final desta jornada e preciso da sua ajuda para a conseguir completar. Estou a estudar o conflito entre a vida pessoal e profissional nas mulheres líderes nas empresas portuguesas. Pretendo compreender de que forma este conflito afeta a satisfação no trabalho e influencia os níveis de *burnout* das trabalhadoras. O questionário é realizado de forma confidencial e os dados obtidos serão apenas tratados para este estudo. Desde já agradeço a sua colaboração!

* Tomei conhecimento acerca dos objetivos e propósitos do estudo bem como da forma como os dados recolhidos são processados e aceito responder ao questionário

- ☒ Aceito
- ☐ Não aceito

GRUPO I

1. Idade:
2. Estado Civil:
 - a. Solteiro, divorciado, separado, viúvo;
 - b. Casado/ União de facto;
3. Tem filhos/ dependentes?
 - a. Se sim, quantos?
 - b. Qual a idade?
4. Habilitações:
 - a. Bacharelato;
 - b. Licenciatura;
 - c. Pós-Graduação;
 - d. Mestrado;
 - e. Doutoramento;
 - f. Outro: _____
5. Trabalha por turnos?
6. Situação profissional:
 - a. Por conta própria;

b. Por conta de outrem;

c. Outro: _____

7. Profissão: _____

GRUPO II – Conflito Trabalho-Família

Em seguida são apresentadas várias afirmações sobre o trabalho e sobre a família. Indique a frequência com que lhe acontece cada uma das situações seguintes

| 1- Nunca | 2- Raramente | 3- Ocasionalmente | 4- Muitas Vezes | 5- Sempre |
|----------|--------------|-------------------|-----------------|-----------|
|----------|--------------|-------------------|-----------------|-----------|

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|---|----|----|----|----|----|
| 1. Sentir-se irritada em casa por causa de exigências no trabalho; | | | | | |
| 2. Ter dificuldade em desfrutar da companhia da sua família, amigos ou cônjuge por estar preocupada com o trabalho; | | | | | |
| 3. Ter dificuldade em cumprir tarefas domésticas por estar constantemente a pensar no trabalho; | | | | | |
| 4. Ter de cancelar “programas” com a família, amigos ou cônjuge devido a compromissos no trabalho; | | | | | |
| 5. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho; | | | | | |
| 6. Ter pouca energia para se envolver em atividades de lazer com a sua família, amigos ou cônjuge; | | | | | |
| 7. Ter de trabalhar tanto que não tem tempo para nenhum dos seus <i>hobbies</i> ; | | | | | |
| 8. As obrigações do seu trabalho não lhe permitem sentir-se relaxada em casa; | | | | | |
| 9. O trabalho tira-lhe tempo que gostaria de passar com a família, amigos, cônjuge; | | | | | |
| 10. Ir para casa animada após um dia bem-sucedido no trabalho, influenciando positivamente o ambiente em casa; | | | | | |
| 11. Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de se envolver em atividades com a família, amigos ou cônjuge; | | | | | |
| 12. Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho; | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 13. Ser mais capaz de manter “programas” em casa porque o trabalho a ensinou a fazer isso; | | | | | |
| 14. Gerir melhor o tempo em casa, por causa do modo como o faz no trabalho; | | | | | |
| 15. Ser mais capaz de interagir com a família, amigos, cônjuge por causa do que aprendeu no trabalho; | | | | | |

GRUPO III – Satisfação no Trabalho

Considerando as atuais circunstâncias em que se encontra, até que ponto está satisfeita com cada um dos aspetos do seu trabalho? Indique, por favor, em que medida se encontra satisfeita ou insatisfeita com cada um dos aspetos que se seguem:

| | | | | |
|---------------------|-----------------|------------------------------------|---------------|---------------------|
| 1- Pouco satisfeita | 2- Insatisfeita | 3- Nem satisfeita nem insatisfeita | 4- Satisfeita | 5- Muito satisfeita |
|---------------------|-----------------|------------------------------------|---------------|---------------------|

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|--|----|----|----|----|----|
| 1. Em relação à empresa onde estou sinto-me... | | | | | |
| 2. Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou... | | | | | |
| 3. Em relação à remuneração/ benefícios sociais que recebo, estou... | | | | | |
| 4. Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou... | | | | | |
| 5. Em relação ao trabalho que realizo estou... | | | | | |
| 6. Considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida, nesta empresa estou... | | | | | |

GRUPO IV – *Burnout*

Indique a frequência com que lhe acontece cada uma das situações seguintes.

Mulheres em Cargos de Liderança: a relação do conflito trabalho-família com a satisfação no trabalho e burnout

| | | | | | | |
|----------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------|
| 0- Nunca | 1- Algumas vezes ao ano | 2- Uma vez por mês ou menos | 3- Algumas vezes durante o mês | 4- Uma vez por semana | 5- Algumas vezes durante a semana | 6- Todo o dia |
|----------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------|

| | 0. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
|--|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. Sinto-me esvaída emocionalmente por causa do meu trabalho; | | | | | | | |
| 2. No fim do dia de trabalho sinto-me exausta; | | | | | | | |
| 3. Sinto-me cansada quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho; | | | | | | | |
| 4. Trabalhar o dia todo é uma fonte de tensão para mim; | | | | | | | |
| 5. Sinto-me desgastada por causa do meu trabalho; | | | | | | | |
| 6. Só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodada; | | | | | | | |
| 7. Sou menos interessada no meu trabalho desde que assumi esta função; | | | | | | | |
| 8. Estou menos entusiasmada com o meu trabalho; | | | | | | | |
| 9. Não acredito que a contribuição do meu trabalho seja importante; | | | | | | | |
| 10. Duvido da importância do meu trabalho; | | | | | | | |
| 11. Sinto-me entusiasmada quando realizo algo no meu trabalho; | | | | | | | |
| 12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho; | | | | | | | |
| 13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho; | | | | | | | |
| 14. Sinto que o meu trabalho contribui positivamente para a empresa; | | | | | | | |
| 15. Na minha opinião, sou boa no que faço; | | | | | | | |
| 16. No meu trabalho, sinto-me confiante que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam | | | | | | | |